



**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**

**MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**

**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL:** A Comunicação e sua  
Contribuição para o Processo Educacional no Instituto de Ensino  
Superior Franciscano – IESF no município de Paço de Alumar –  
Maranhão - Brasil

**EDILSON SILVA DINIZ**

**Lisboa, julho de 2019**

**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**

**MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**

**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: A Comunicação e sua Contribuição**  
para o Processo Educacional no Instituto de Ensino Superior  
Franciscano – IESF no município de Paço de Alumiar  
Maranhão - Brasil

**Edilson Silva Diniz**

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão: **COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: A Comunicação e sua Contribuição para o Processo Educacional no Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF no município de Paço de Alumiar – Maranhão - Brasil**, sob a orientação do Professor Doutor Jorge Manuel de Almeida Castro.

**Lisboa, julho de 2019**

**ESCOLA SUPERIOR DE EDUCAÇÃO JOÃO DE DEUS**

**MESTRADO EM CIÊNCIA DA EDUCAÇÃO**

**SUPERVISÃO PEDAGÓGICA**

**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL:** A Comunicação e sua Contribuição  
para o Processo Educacional no Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF  
no município de Paço de Alumiar  
Maranhão - Brasil

Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus, como requisito para a obtenção  
do título de mestre em Ciências da Educação – Supervisão Pedagógica.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

---

---

**Lisboa, julho de 2019**

## Dedicatória

A Deus, nosso senhor e criador, que possibilitou  
através da vida, chegar até aqui e nunca perder a  
esperança e a fé

## Agradecimentos

Agradecer é um ato de reconhecimento. Por quem de forma direta ou indireta participou da construção deste trabalho. São várias as pessoas, que se torna impossível listar aqui.

O primeiro e acima de todos, é Deus, a quem agradeço todos os dias, pela vida, pela fé, pela esperança, pelo amor ao que faço.

A família, suporte e porto seguro. Família Diniz, que em todos os momentos nunca se afastou e sempre respeitou o espaço e os momentos, com preocupação e cuidado, com amor e orações.

Agradeço ao Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF, em Paço do Lumiar - MA, representados pela Profa. Doutora Honorina Simões Carneiro, pelo Diretor Administrativo Tiago Carneiro e pela Diretora Acadêmica Rosangela Mendes, sempre atenciosa e companheira, que cordialmente autorizaram a realização da pesquisa e do uso de informações da instituição.

Grato ao meu orientador professor doutor Jorge Manuel de Almeida Castro e ao co-orientador professor Doutorando Marcos Borges, pela paciência e apontamentos dos caminhos a serem seguidos.

Um agradecimento especial à pessoas que não sequer sabem de sua participação neste trabalho. Os alunos. Neste tempo todo, a troca de experiências em sala de aula, os desafios superados com eles, os abraços, os obrigados, cada lágrima em sala de aula ao perceber a confiança em compartilhar suas necessidades, problemas, particularidades. Tudo isso só dá força e coragem para continuar, olhar para o futuro, tentando sempre dar o melhor em sala de aula e também pronto a receber deles conhecimento. Com vocês eu aprendo todos os dias.

Meus agradecimentos também se direcionam aos colegas de trabalho, coordenações, colaboradores da instituição e a todos que responderam os questionários, abrindo mão de seu tempo e de momentos de descontração para colaborarem com as pesquisas realizadas. A participação de todos foi essencial para os resultados analisados e alcançados.

Agradeço aos amigos e conhecidos por aceitarem minha ausência em vários momentos em que precisei e, por me incentivarem na conclusão deste trabalho.

A todos sou grato!

## **Epígrafe**

(...) A minha graça te basta

(2Co 12:9)

## **Resumo**

A flexibilidade do mercado, as exigências dos clientes, a necessidade de se posicionar e reposicionar constantemente em busca de manter os clientes e atrair novos, tem feito as organizações investir estrategicamente em comunicação, denominada comunicação institucional. No ambiente acadêmico, do ensino superior, não é diferente, as instituições precisam se comunicar com seus alunos, funcionários, fornecedores, etc. e ainda respeitar as demandas do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Partindo desta visão, surge o tema deste trabalho **COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: A Comunicação e sua Contribuição para o Processo Educacional no Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF no município de Paço de Alumiar – Maranhão – Brasil**, tendo como objetivo geral é Analisar o processo da comunicação institucional do Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF no município de Paço de Alumiar – Maranhão e sua contribuição para o atendimento interno da entidade, atendendo aos objetivos do planejamento institucional – PDI. Na perspectiva de alcançar o objetivo usou-se uma metodologia que pudesse proporcionar resultados comprometidos com a responsabilidade e veracidade. Assim, utilizando de aplicação de questionário com o suporte de referencial bibliográfico produzido, obteve-se o alcance de todos os objetivos, bem como a confrontação de algumas hipóteses levantadas. Concluindo, a pesquisa pode detectar pontos de melhorias que a instituição precisa investir e tratar e cuidar para não virar fator de risco futuro, a comunicação precisa ser estruturada, a necessidade de uma gestão estratégica, entre outros.

Palavras-chave: Comunicação; Instituição; Ensino Superior; Estratégia; Organização.

## **Abstract**

The flexibility of the market, the demands of the clients, the need to position themselves and constantly reposition themselves in search of keeping customers and attracting new ones, has made the organizations to invest strategically in communication, denominated institutional communication. In the academic environment, higher education is no different, institutions need to communicate with their students, employees, suppliers, etc. and still comply with the demands of the Institutional Development Plan - PDI. Starting from this vision, the theme of this work arises. Institutional Communication: Communication and its Contribution to the Educational Process at the Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF in the municipality of Paço do Lumiar - Maranhão - Brazil, with the general objective of analyzing the communication process institution of the Franciscan Higher Education Institute - IESF in the municipality of Paço do Lumiar - Maranhão and its contribution to the internal service of the entity, meeting the objectives of institutional planning - PDI. In order to reach the goal, a methodology was used that could provide results that are committed to responsibility and truthfulness. Thus, using a questionnaire application with the bibliographic reference support produced, the achievement of all the objectives was achieved, as well as the confrontation of some hypotheses raised. In conclusion, the research can detect improvement points that the institution needs to invest and treat and take care not to become a future risk factor, communication needs to be structured, the need for strategic management, among others.

**Keywords:** Communication; Institution; Higher education; Strategy; Organization.



**Índice de abreviaturas, siglas e símbolos**

<b>IES</b> Instituições do Ensino Superior	12
<b>PDI</b> Plano de Desenvolvimento Institucional	13
<b>IESF</b> Instituto de Ensino Superior Franciscano	13
<b>MEC</b> Ministério da Educação	13
<b>CI</b> Comunicação Interna	16
<b>ABRACOM</b> Associação Brasileira das Agências de Comunicação	25
<b>ABERJE</b> Associação Brasileira de Comunicação Empresarial	26
<b>CEFRAN</b> Centro Educacional São Francisco de Assis	39
<b>CPA</b> Comissão Permanente de Avaliação	40
<b>NIGAPP</b> Núcleo Integrado de Gestão e acompanhamento Psicopedagógico	40
<b>USP</b> Universidade de São Paulo	41
<b>UNB</b> Universidade de Brasília	41
<b>UFRJ</b> Universidade Federal do Rio de Janeiro	41

**Índice de gráficos**

Gráfico 01 – Conhecem todos os canais de comunicação do IESF	47
Gráfico 02 – Dos canais conhecidos	48
Gráfico 03 – Redes sociais utilizadas pelo IESF	49
Gráfico 04 – Linguagem e formato da comunicação	50
Gráfico 05 – Informações claras e objetivas	51
Gráfico 06 – Como as informações chegam	52
Gráfico 07 – Maior gargalo na comunicação no IESF	53
Gráfico 08 - Conhecem todos os canais de comunicação do IESF - alunos	54
Gráfico 09 - Dos canais conhecidos	55
Gráfico 10 - Redes sociais utilizadas pelo IESF	56
Gráfico 11 - Linguagem e formato da comunicação	57
Gráfico 12 - Informações claras e objetivas	58
Gráfico 13 - Maior gargalo na comunicação no IESF	59
Gráfico 14 – Existe um setor de comunicação	60
Gráfico 15 – O IESF utiliza todos os canais de comunicação	61
Gráfico 16 - Linguagem e formato da comunicação	62
Gráfico 17 - Informações claras e objetivas	63
Gráfico 18 – Como acontece a comunicação interna no IESF	64
Gráfico 19 - Maior gargalo na comunicação no IESF	65

**Índice de figuras**

Figura 01 – processo e elementos da comunicação	23
Figura 02 – Prédio sede do IESF	39
Figura 03 – Prédio anexo do IESF	40
Figura 04 – Biblioteca do IESF	42
Figura 05 – Laboratório de anatomia	42
Figura 06 – Laboratório de informática	42
Figura 07 – Mapa do Maranhão	45

<b>Índice geral</b>	
<b>Dedicatória</b>	iv
<b>Agradecimentos</b>	V
<b>Epígrafe</b>	Vi
<b>Resumo</b>	Vii
<b>Abstract</b>	Viii
<b>Índice de abreviaturas, siglas e símbolos</b>	ix
<b>Índice de gráficos</b>	X
<b>Índice de figuras</b>	Xi
<b>Índice geral</b>	Xii
<b>a. Introdução</b>	14
<b>a.a. Problemática</b>	17
<b>PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA</b>	20
<b>CAPÍTULO I - COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: conceitos, tipos e desenvolvimento histórico</b>	21
<b>1.1 Enquadramento teórico</b>	21
<b>1.2 Comunicação – conceituação e desenvolvimento histórico</b>	21
<b>1.3 Comunicação nas organizações</b>	23
<b>1.4 Plano de comunicação institucional</b>	27
<b>CAPÍTULO II - COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ACADÊMICO</b>	30
<b>2.1 Comunicação organizacional no ambiente de Ensino Superior</b>	30
<b>2.2 Mercado do ensino superior no Brasil</b>	32
<b>CAPÍTULO 3 - INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO – IESF</b>	34
<b>3.1 Histórico do instituto de ensino superior franciscano – IESF</b>	34
<b>3.2 Comunicação corporativa do IESF</b>	41
<b>PARTE II - ESTUDOS EMPÍRICOS</b>	43
<b>CAPÍTULO 4 - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	44
<b>4.1 Introdução</b>	44
<b>4.2 Locus de pesquisa</b>	46
<b>4.3 questões de investigação</b>	49
<b>4.4 <i>Objetivos da pesquisa</i></b>	49
<b>4.4.1 <i>Objetivo geral</i></b>	49

<i>4.4.2 Objetivos específicos</i>	49
<b>4.5 Hipóteses e variáveis</b>	50
<b>4.6 – Caracterização de amostra</b>	51
<b>4.7 – Instrumentos de recolha e análise de dados</b>	51
<i>4.7.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados</i>	52
<i>4.7.2 Técnicas e instrumentos de análise de dados</i>	52
<b>4.8 Dimensões e critérios de seleção da amostra</b>	52
<b>4.9 Ética da pesquisa</b>	53
<b>4.10 Procedimentos estatísticos</b>	53
<b>CAPÍTULO 5 - APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCURSÃO</b>	55
<b>5.1 Apresentação dos resultados da pesquisa</b>	55
<b>5.2 Discussões dos resultados</b>	55
<b>CAPITULO 6 - LINHA FUTURA DE INVESTIGAÇÃO</b>	75
<b>6.1 Pontos de investigação futura</b>	75
<b>Conclusões</b>	77
<b>Referências Bibliográficas</b>	81
<b>Apêndice – Modelo de Questionário</b>	86
<b>Anexo – Solicitação de Autorização</b>	92
<b>Anexo – Imagens da Estrutura IESF</b>	94

### **a. Introdução**

A comunicação, para o mundo corporativo, é essencial. É um diferencial competitivo, estratégico. É necessário que as corporações saibam o que falar, como e quando fala com seus clientes ou mesmo com seus futuros clientes, principalmente em um mercado marcado pela concorrência e alta competitividade.

No mercado das Instituições de ensino superior, também conhecido como IES, não é diferente, é tão concorrido, tão competitivo quanto qualquer outro mercado que busca clientes e usa estratégias para vender seus produtos. As IES, também utilizam de planejamento estratégico, e táticas e ferramentas que possibilitem alcançar e atrair clientes para seu ambiente.

A importância de um planejamento bem elaborado, bem estudado, bem aplicado, bem como, a utilização das ferramentas adequadas para alcançar o público desejado é tão grande e essencial, que é notório que todas as IES, sejam universidades, faculdades ou institutos de ensino tem utilizado de setores próprios, focados essencialmente em propagar a marca da organização, difundir os seus produtos, a fim de chamar a atenção do cliente prospectado, de demonstrar ser o ideal tanto em estrutura quanto em qualidade de produto. Este setor que é estratégico e elabora todas as maneiras e formas de relacionar com os atuais e futuros clientes é o Marketing, que planeja toda a comunicação corporativa.

A comunicação é de tal importância para o ser humano, que este, não consegue sobreviver sem a comunicação. Maslow em sua abordagem sobre as necessidades humanas, conhecida como a pirâmide de Maslow, põe a comunicação em todos os níveis.

Se a comunicação é essencial e necessária para o ser humano, nas organizações tem-se a mesma importância, uma vez que as organizações nada mais são que instituições compostas por pessoas, e são estas que definem o clima, a cultura e ações da empresa, logo, as pessoas envolvidas no processo da organização se comunicam e consequentemente, a empresa também precisa se comunicar com seus stakeholders, as pessoas de interesse direto e indireto na organização.

Para uma instituição de ensino superior, o cuidado com a comunicação deve ser rigoroso, interna e externamente. A organização trabalha com pessoas, seu principal produto é a comunicação. Atrair e manter clientes, facilitar o diálogo com os alunos/discentes; Troca de conteúdos e informações entre professores e alunos; Preparação para o mercado de trabalho; etc., são algumas das ações internas das IES, que todas têm como pilar a comunicação. Logo, evidencia-se o patamar e grau de zelo que as IES tem que ter com a comunicação.

Neste trabalho de pesquisa, será estudado e analisado o plano de comunicação da instituição, se houver, e se este está de acordo, contemplando o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), e o alinhamento com as exigências pedagógicas, em apoio aos docentes juntos aos discentes. Partindo da visão de teóricos diversos que ao abordarem a comunicação institucional, remetem a importância da mesma na relação com seus funcionários, alunos, ex-alunos, professores, governo, imprensa, fornecedores, entre todos outros interessados e que articulam com a instituição.

O objetivo principal é analisar o processo da comunicação institucional do Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF no município de Paço de Alumar – Maranhão e sua contribuição para o atendimento interno da entidade, atendendo aos objetivos do planejamento institucional – PDI.

Para alcançar o objetivo deste trabalho científico, o objeto de estudo será o Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF, organização de ensino superior que atua no mercado da cidade do Paço do Lumiar, no estado do Maranhão, há mais de 10 anos, contando com cursos de graduação como Pedagogia, Administração, Serviço Social, Logística, Enfermagem, Gestão de Recursos Humanos, Educação Física, Ciências Contábeis e Direito. A instituição está localizada no município de Paço do Lumiar, no Maranhão, na região nordeste do Brasil. Mesmo sendo considerada nova, e atuar em uma região pequena, com o poder aquisitivo da população baixa, o IESF, conseguiu junto MEC (Ministério da Educação) novos cursos em 2017, Contabilidade, Gestão em RH e Educação Física, além de obter o índice de nota 4 (maior do estado), sendo que a nota máxima é 5, superando as principais faculdades e universidades do estado.

Além de pesquisas bibliográficas, também serão analisados dados obtidos através de pesquisa de campo com aplicação de questionários para discentes, docentes e funcionários da IES, como forma de obter, a partir das perspectivas dos entrevistados, informações acerca da utilização da comunicação corporativa pelo IESF e após estas informações, confrontaremos os dados com as orientações e direcionamentos que os especialistas estudos fazem em seus livros, artigos, dissertações sobre como a comunicação corporativa adequada.

Todo o processo de pesquisa e investigação dará margem e informações para responder a questão central que norteia este trabalho. Qual o plano de comunicação corporativa interna e externa adotado pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF para atender à necessidade dos funcionários, discentes e docentes de forma que a comunicação chegue clara e objetiva, com um tempo hábil e de formato adequado?

A relevância de se estudar e responder a questão central da pesquisa se dá em avaliar como uma instituição educacional superior, que está na ativa a mais de 10 anos, com 9 cursos de graduação e diversas turmas de pós-graduação se comunica com seus pares e interessados direta e indiretamente, como esta instituição partilha suas informações e notícias. Este estudo se faz necessário para demonstrar a importância de um plano de comunicação, com a linguagem e formato adequado, com o processo que garanta efetividade e gestão de tempo para alcançar seus objetivos, a partir das abordagens sobre o tema levantados com diversos autores que tratam do tema.

Obviamente, que esta não é a primeira vez que se estuda a comunicação corporativa, nem mesmo no ambiente acadêmico, mas este estudo dentro do ambiente específico do IESF se dá em virtude de ser uma instituição que cresceu bastante, em pouco tempo e em uma região tão pouco explorada até então pelo mercado de instituições de ensino superior.

Para que se alcance os objetivos e responda as questões levantadas, esta pesquisa segue uma estrutura de desenvolvimento que possibilite coesão e coerência para melhor compreensão linear dos assuntos abordados, onde inicia conceituando e comentando o desenvolvimento histórico da comunicação e consequentemente, a comunicação organizacional. Em seguida tratará do processo específico da comunicação no ambiente de ensino superior, da relação instituição e seus funcionários, professores e alunos e como as instituições se relacionam com seus stakeholders (governo, fornecedores. Etc). No tópico seguinte, será analisado a comunicação do IESF, seu plano interno, o alinhamento com o PDI, a relação que a comunicação interna coopera com os professores e alunos da instituição. Será realizada uma apresentação do IESF, histórico, missão, visão, valores. Para finalizar, serão apresentados os dados da pesquisa realizado em três etapas. Com os professores, com os alunos e com a direção, através de seus diretores e coordenadores, a fim de apurar a percepção destes em relação à comunicação do IESF, como este se relaciona com os professores, com os alunos, como é realizada a comunicação, quais os meios, qual a linguagem, formato, entre outros pontos que foram tratadas e geradas informações muito importantes que puderam possibilitar a conclusão acerca do objeto de estudo, a comunicação do IESF e seus efeitos.



### **a.a. Problemática**

A comunicação tem crescido de forma exponencial nas últimas décadas, seja por meio do desenvolvimento de meios eletrônicos que possibilitam a difusão de informações numa velocidade nunca anteriormente vista, pelo desenvolvimento de novas linguagens capazes de acompanhar essa tecnologia e pela criação de novos meios para sua difusão.

Paralelamente a isso, a cerca de 20 (vinte) anos, o Brasil passa por um processo de constante democratização, que tem garantido ao cidadão brasileiro a conquista de direitos e garantias, que permitem o exercício dessa cidadania com cada vez mais plenitude.

Como uma das consequências desse processo, o cidadão tem buscado o crescente entendimento sobre o que acontece na esfera pública e privada, o que está levando essas instituições de ensino a buscarem o desenvolvimento de meios e ferramentas da gestão para levar uma quantidade de informações cada vez maior e com melhor qualidade, por meio, principalmente, de estratégias e planos de comunicação e informação. Relaciona-se diretamente com esse contexto o advento da Lei 12.597, de 18 de novembro de 2011, que regulamenta o acesso à informação previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal.

Por outro lado, a comunicação tem se desenvolvido em uma outra vertente, a da Comunicação Interna das organizações educacionais, o que tem contribuído de maneira decisiva para a melhoria de processos, aumento de produtividade, e melhoria na qualidade de vida no trabalho.

Seguindo essa tendência, o serviço público e privado tem, progressivamente, lançado mão de planos de comunicação interna para a melhoria das relações de trabalho e, consequentemente, a produtividade e a qualidade do atendimento à população educacional.

Além do atendimento a Lei de acesso à informação, as instituições públicas e privadas têm criado mecanismos para se comunicar não só com seu público externo, mas também construindo meios para disseminar informação para seu público interno.

Um dos principais fatores que contribui para o sucesso de uma instituição de ensino é a forma como a comunicação interna (CI) acontece na rotina diária do empreendimento. Afinal, a interação entre os profissionais de uma instituição educacional, influencia e impacta diretamente na qualidade do ensino ofertado pela mesma — e este é o maior valor percebido pelos alunos.

A comunicação interna é o elemento capaz de assegurar que os profissionais se sintam mais motivados e se tornem mais engajados, garantindo que o processo de aprendizagem dos

educandos seja mais assertivo e permitindo, conseqüentemente, que a instituição alcance seu título como referência em ensino.

A comunicação interna pode ser vista como um conjunto de estratégias e ações planejadas e realizadas com o intuito de estabelecer canais de comunicação entre os profissionais que integram o ambiente educacional. Seu principal objetivo é tornar esses canais de interação ágeis, transparentes e, sobretudo, eficazes. Afinal, eles devem ser a ponte que comunica os interesses dos gestores para os educadores e vice-versa.

Deste modo, pode-se dizer que a CI é a troca de informações que ocorre dentro do ambiente educacional, tanto entre gestores e subordinados quanto entre colaboradores do mesmo nível hierárquico. O objetivo é manter os profissionais informados quanto às ações para o cumprimento do projeto desenvolvimento institucional (PDI), a missão, os valores e a sua estratégia de atuação no mercado educacional.

Segundo pesquisa realizada pela SocialBase (2017), 16% das instituições educacionais não possuem sequer um canal oficial de comunicação interna. Conforme a pesquisa e especialistas em Gestão de Pessoas e CEO da JoinTI, afirma: “isso impacta negativamente em diversas esferas da organização que se configuram como a raiz de um problema que se ramifica em outros”. Também confirma a pesquisa que 63% das instituições educacionais não possuem ferramentas e nem práticas de comunicação pedagógica dentro do plano de comunicação.

Diante deste cenário apresentado, surge nossas questões que despertou a esta pesquisa, pelo motivo que o pesquisador está inserido direto no cotidiano pedagógico da instituição pesquisada.

- Como o plano de comunicação corporativa adotado pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF está atendendo as necessidades dos funcionários, discentes e docentes de forma que a comunicação chegue clara e objetiva, com um tempo hábil e de formato adequado, atendendo o PDI da instituição?
- Como está sendo realizado sua implementação, controle e monitoração da eficiência nos resultados?
- Quais os métodos utilizados para a comunicação interna e externa?
- Quais os mecanismos que permitam um contínuo planejamento do plano de comunicação no processo de ensino aprendizagem?

Após o levantamento da problemática que motivou esta pesquisa, surgiu a hipótese que será analisada como resposta para o problema em destaque

A instituição trabalha com um Plano de comunicação que contempla o PDI e serve para direcionar as ações institucionais no que tange ao relacionamento com seus atores de interesses, alunos; professores, coordenadores, diretores, governo, fornecedores, etc.;

Para atender as demandas o IESF deve trabalhar uma comunicação estratégica, criada, elaborada e pensada estrategicamente com pessoas e setor que atuem especificamente na área.

**PARTE I**  
**REVISÃO DA LITERATURA**

## **CAPÍTULO 1.**

### **COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

#### **Conceitos, tipos e desenvolvimento histórico**

Neste primeiro capítulo será abordado conceituação e os tipos de comunicação, na visão de diversos autores que abordam o tema a fim de demonstrar como funciona a comunicação e a interação entre os elementos que a compõe, possibilitando a fluidez ou apresentando como acontecem os ruídos, no momento em que um dos elementos não funcionam adequadamente ou quando em algum momento do processo há um gargalo, uma trava, impossibilitando a comunicação acontecer. Também neste capítulo, será analisado a evolução do processo de comunicação, desde a Grécia antiga até as organizações e sociedade atual.

#### **1.1 Enquadramento teórico**

Este trabalho acadêmico, de pesquisa, de caráter científico, abordará a importância da comunicação nas organizações, sobretudo, utilizando como objeto de pesquisa o Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF. Mas ao se tratar comunicação, e na obrigação científica de esclarecer e ser objetivo e transparente em suas pesquisas, precisa-se entender conceitos e desenvolvimento da comunicação ao longo da história da humanidade.

#### **1.2 Comunicação – conceituação e desenvolvimento histórico**

A comunicação como campo da ciência, só emergiu a partir de meados do século XX, quando autores como o canadense Marshall McLuhan, o alemão Theodor Adorno e o austríaco Paul Lazarsfeld foram alguns dos pioneiros em estudar e abordar a comunicação. Mas obviamente que a comunicação existe desde o surgimento do homem, seja na concepção criacionista (em que Deus criou todas as coisas), seja na concepção evolucionista (evolução do homem a partir do macaco). Na Grécia antiga, se estudava a retórica, que o Novo Dicionário Aurélio (1999) define como a arte de bem falar, arte da eloquência. Os gregos davam muita importância e valor para quem sabia se expressar, se comunicar bem, inclusive destacavam-se um grupo de especialistas em discurso e retórica, os sofistas (sábios e mestres itinerantes).

Mas a comunicação não poderia e nem deveria ficar retida somente aos sofistas gregos em sua eloquência bastante conhecida e reconhecida, pois Vanoye (2007) cita: “... o objetivo

da comunicação é este: o entendimento entre os homens.” Fica explícito a importância da comunicação para o homem, como ser humano, vivente, pensante.

Chaui (2000), complementa fazendo uma análise sobre a abordagem de Rousseau, afirmando que desde que um homem foi reconhecido por outro como um ser sensível, pensante e semelhante a si próprio, o desejo e a necessidade de comunicar-lhe seus sentimentos e pensamentos fizeram-no buscar meios para isso. Utilizando gestos e vozes, na busca da expressão e da comunicação.

Comunicação é um tema bastante abordado por estudiosos e pesquisadores. Tem-se diversos conceitos e definições para o termo, o trabalho parte da definição do Novo Dicionário Aurélio (1999):

A comunicação é originária do latim *communicatio*, que significa "ato ou efeito de comunicar, de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos e/ou processos convencionados, quer através da língua falada ou escrita, quer de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado (sonoro e/ou visual); Capacidade de trocar ou discutir ideias, de dialogar, de conversar com vista ao bom entendimento entre pessoas; Convivência. (Aurélio, 1999, p. 121).

Um outro autor que aborda o tema comunicação é Rubattino (2016) que define a comunicação originalmente oriunda do termo "*communicare*", que significa "partilhar, participar algo, tornar comum." Pode-se então perceber que a comunicação é bem abrangente em suas finalidades e que utiliza meios, elementos e processos para que ela aconteça completamente e de forma eficiente, na busca de assim atingir seus objetivos.

Para que a comunicação ocorra eficientemente é necessário que os elementos que a compõem estejam atuando ativamente. Os elementos que fazem parte do processo da comunicação são definidos e descritos por Lima, Aguilar e Fontes (2012) como:

**Emissor** – É quem emite a mensagem para o receptor, de onde parte o início da conversa, da informação;

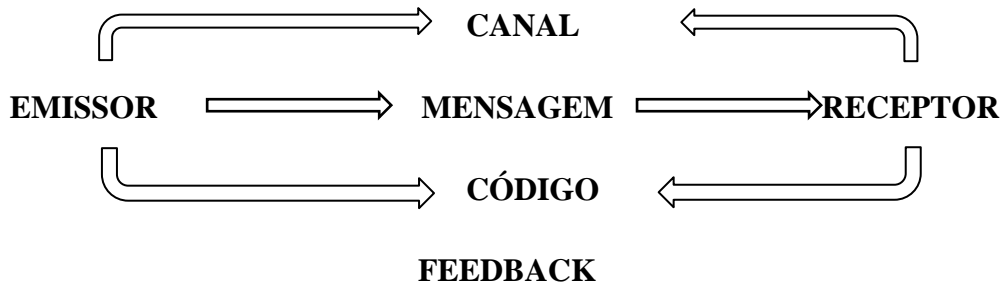
**Mensagem** – Conjunto de símbolos (palavras, letras ou sinais) que o emissor emite. Informação a ser passada;

**Canal** – São os meios de comunicação através dos quais a mensagem passa do emissor ao receptor;

**Código** – Forma em que a mensagem é transmitida. Necessário que seja claro e de fácil interpretação;

**Receptor** – quem recebe a mensagem;

**Feedback** – retorno do receptor emite para indicar que recebeu a mensagem.



**Figura 01: processo e elementos da comunicação**

Fonte: Autor (2019)

Se um destes elementos falharem, ocorre problemas na comunicação, denominado ruídos, ou seja, falhas e estas comprometem toda a comunicação que em vez de contribuir para melhoria na relação, pode ocasionar um problema enorme, o receptor receber a mensagem distorcida ou diferente da transmitida pelo emissor.

A comunicação deve ser clara e objetiva, para que seja eficaz, de acordo com Minicucci (1995, p.248) “a comunicação completa e eficaz – entendida como o fornecimento ou troca de informações, ideias e sentimentos, através de palavras, escrita ou oral, ou de sinais – é vital para o ajustamento das pessoas dentro de uma organização”. Então partindo dessa definição, todos os elementos da comunicação devem fluir em suas funções, para que a comunicação surta o efeito esperado.

### 1.3 Comunicação nas Organizações

Em um mundo de sistema capitalista, que preza pelo acúmulo de bens e capital e vivenciando o avanço tecnológico, as organizações também conhecidas como empresa ou mesmo instituições – o termo mais utilizado neste trabalho - são o grande exemplo do modelo de negócios que está vigente e impera no ambiente em que posse e consequentemente riqueza ditam as regras deste “jogo”.

Lacombe e Hellbom (2008) definem organização como sendo;

Um grupo de pessoas que se constitui de forma Organizada para atingir objetivos comuns, incluem-se nestas definições as empresas, universidades, hospitais, escolas, creches, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, clubes, condomínios, cooperativas, famílias, organizações não governamentais, associações de classes

profissionais, corporações militares, associações de moradores de bairros, entre outros. Quase tudo, portanto, é feito por meio de organizações. (Hellbom, 2008, p.113).

As organizações, e o foco desta pesquisa são as organizações com fins lucrativos, que negociam produtos e buscam clientes, especificamente no ramo de educação superior, enfrentam um cenário altamente competitivo em que como forma de aumentar seus lucros, precisam ter uma cartela de clientes quanto maior possível, pois assim, existe a possibilidade de vender mais e como consequência, maximizar os lucros.

Maximiano (2011) avalia a organização e sua função, como:

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer a combinação de produtos e serviços para algum tipo de cliente, usuário ou mercado. (Maximiano, 2011, p.5).

Mas, como já descrito por Cesca (2006), a globalização derrubou barreiras imaginárias e acirrou a competitividade, pois com o advento da tecnologia as empresas deixaram de ser concorrentes locais e iniciaram a concorrência mundial. Este novo cenário, obriga as empresas a investirem em tecnologia e pesquisas, não somente de produtos ou matéria prima, mas também no cliente, pesquisa de qualidade, de satisfação, de perfil do nicho de mercado, no comportamento do consumidor.

Miguel Jorge, (apud KUNSCH) rescreve este cenário da seguinte forma;

(...) com o acirramento da concorrência em escala internacional, as empresas dependem, cada vez mais, de eficientes canais de comunicação (...) para promover as mudanças exigidas pela nova ordem econômica. Isto é fundamental para tornar conhecidos novos conceitos, repensar os processos produtivos e métodos organizacionais e buscar soluções para os novos paradigmas apresentados. (Kunsch, 1999, p. 117).

Destaca-se nesta afirmação do autor, os canais de comunicação. Se autores como Peter Drucker (1996), já alertavam para o que foi denominado era da informação, deixava claro que a comunicação teria um papel fundamental para a sobrevivência das organizações neste novo cenário que surgia. Mais do que nunca o poder da comunicação, a posse de informações faz um diferencial competitivo essencial.

A comunicação nas organizações, que ganhou a nomenclatura de comunicação corporativa ou comunicação empresarial, é tão importante que Schuler, Wolkman e Toni (2004, p.11) afirmam “A comunicação está presente em toda forma de organização conhecida



na natureza, tanto que se pode afirmar que a única forma de haver organização é através da comunicação”. Hoje é quase impossível pensar em uma organização disputando mercado em busca de clientes, se esta não investir em comunicação. Outros dois Phillips e Chapman (in: CLEGG; HARDY; NORD, 2004, v.3, 110) afirmam, na visão deles, que comunicação e organização não são a mesma coisa, mas são equivalentes.

A parte da comunicação que trata diretamente com as organizações, denominada de comunicação institucional (ABRACOM, 2014). Esta comunicação tem uma linguagem própria, e é tratada no mundo corporativo como estratégico, objeto de estudos e pesquisa, pois depende também do perfil do cliente com os quais a empresa quer dialogar.

Fica evidente a importância adquirida da comunicação no ambiente corporativo. Diante da importância do processo de comunicação a organização tem investido para melhorar a comunicação institucional, que segundo a Associação Brasileira das Agências de Comunicação - ABRACOM (2014) denomina de Comunicação corporativa e a define como sendo:

A comunicação de uma corporação, empresa, organização, que pode ser entendida também como equivalente às expressões comunicação empresarial, comunicação organizacional ou relações públicas. A ideia de uma comunicação corporativa é a de que seja a representação de um conjunto de mensagens que juntas formam um só corpo: cada mensagem isolada influenciará na percepção final da mensagem da corporação, da geração e manutenção de identidade, imagem e reputação. (Abracom, 2014, p. 93).

Rez (2014) retrata a comunicação institucional, dividindo-a em duas partes: Comunicação corporativa interna e comunicação corporativa externa. A comunicação interna deve cuidar para que todas as informações cheguem de forma clara e objetiva aos endereçados. Paralelamente, a comunicação externa deve ter a mesma atenção e cuidado quando buscar contato com o cliente externo e interessados.

As organizações devem tomar cuidado ao investirem em comunicação corporativa, pois precisam, abordar e trabalhar nas duas perspectivas, de acordo com a definição de Rez (2014), que afirma serem duas as perspectivas: comunicação corporativa interna e comunicação corporativa externa.

A comunicação corporativa Interna, tem o foco no ambiente interno da organização, os funcionários e gestores, e nos processos internos do ambiente corporativo. Para a doutora em Ciências da Comunicação, Marlene Marchiori (2008), que também é membro do Corpo de palestrantes da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial:

A busca da valorização da comunicação interna deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas. (Marchiori, 2008, p. 23).

Se internamente o foco deve ser as pessoas que compõe o corpo da instituição e que a empresa deve saber utilizar mecanismos de circulação e troca de informações adequadas para que os cliente internos as recebam de forma clara, simples e objetiva, como saliente Houaiss (2001), que a define como “Aquela que se exerce entre a Instituição e o seu público interno e é diferente também da Comunicação Administrativa, conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações, etc.” A equipe formada pelos funcionários da empresa precisa estar alinhada sobre todos os processos e procedimentos, prazos, metas, alterações e demais outras informações, esse alinhamento só acontece se a comunicação interna funcionar adequadamente.

Em contrapartida, a outra perspectiva, a comunicação corporativa externa é:

A forma de criar a imagem e identidade da marca. Campanhas de publicidade e eventos promocionais também são ferramentas utilizadas pela comunicação externa. Anúncios de TV, anúncios de jornal, jingles em rádios, eventos promocionais ou eventos para prospectar negócios ou patrocínios fazem parte do rol de mídias da comunicação externa de uma empresa. (Rez, 2014, p. 67).

O mesmo autor ainda afirma que a comunicação corporativa externa:

A comunicação externa de uma empresa inclui os processos de comunicação com os atuais e potenciais investidores, clientes e demais instituições. Os instrumentos mais utilizados pela comunicação externa são: propaganda, marketing e relações públicas. Ela é responsável pela maneira como a empresa quer ser vista pelo mundo corporativo. (Rez, 2014, p. 68).

Enquanto normalmente a comunicação corporativa interna é realizada no modelo formal (avisos, ofícios, memorandos, requerimentos, entre outros.), na comunicação corporativa externa, pode ser formal ou informal, verbal e não verbal (VASCONCELOS e CAETANO, apud FERREIRA, 2015).

Uma vez que na comunicação externa o foco é o cliente externo, pode ser que

inclusive a linguagem utilizada pela organização seja diferente da interna. Isso dependerá da estratégia da organização, dos critérios que o setor responsável pelo plano estratégico de comunicação adotará como fio condutor para suas ações de se comunicar com seus públicos e atender a demanda interna.

#### **1.4 Plano de comunicação institucional**

Uma vez analisada a importância da comunicação na organização, também ficou notório a necessidade dessa comunicação não ser realizada de qualquer forma, de qualquer maneira. Logo, precisa ser planejada e coordenada todas as ações.

O plano de comunicação é tão importante que o Smartalk.com (2019), em um artigo define o como sendo “Essencial para a definição de metas e estratégias de uma organização, um plano de comunicação é a principal ferramenta utilizada na elaboração de metodologias e processos para alcançar os melhores resultados de uma empresa”. Sendo a principal ferramenta para alcançar o público e consequentemente os melhores resultados, o site ainda completa:

Podemos definir o plano de comunicação como uma metodologia elaborada para atingir o público-alvo de uma companhia mais diretamente, utilizando canais como a publicidade e o e-mail marketing. Para isso, primeiro há a preocupação em determinar quem são os consumidores, quando interagir com eles e como a mensagem deve ser transmitida. (Smartalk.com, 2019)

A relevância de um plano de comunicação se dá pela forma adequada e assertiva que a instituição age para que haja uma aproximação com seu público, com isso a informação flui melhor, estrategicamente (ARICETO, 2018). A mesma autora, citando o Community Tool Box, portal desenvolvido pela universidade de Kansas (Estados Unidos) afirma que são diversas as vantagens adquiridas com a implantação e utilização de um plano de comunicação, “Esse recurso possibilita direcionar a comunicação com mais precisão; pode ser de longo prazo e permitir avaliar o mercado durante todo o tempo; tornar o trabalho mais eficiente e duradouro e até poupar o tempo dos profissionais envolvidos.” Complementa (ARICETO, 2018)

O Plano de comunicação direciona as ações da organização no processo do diálogo entre a organização e os clientes e demais interessados. Com isso, o plano de comunicação precisa ser bem definidos, como afirma Scotto (2018) “Um planejamento de comunicação

permite definir qual o público mais adequado para receber a informação, com base nos objetivos da transmissão da mensagem, além de mapear as soluções estratégicas de comunicação”. Definir público, traçar metas com as mensagens e avaliar soluções, são benefícios que o plano possibilita quando bem estruturado e coordenado, o que evidencia ainda mais a necessidade e seriedade com que a organização precisa trabalhar seu plano de comunicação.

O que é visível em todos os conceitos e definições dos autores utilizados, a necessidade e importância do diálogo entre a organização e seus clientes, ou seja, o foco é o cliente, como relata Baumel (in RAMOS, 2008) que afirma que segundo ele: A instituição precisa conversar, dialogar com seus clientes e com os stakeholders e precisa estar aberta para essas vozes que vêm de fora. O cliente hoje tem de ser visto como uma espécie de coprodutor. A velha conhecida opinião pública cede a vez para o saber público. E o ambiente virtual e suas redes sociais, propicia à instituição e aos clientes, um relacionamento mais estreito e direcionado.

Michel, Michel e Porciúncula (2013) abordam também que o plano de comunicação deve estar alinhado com seu público alvo e como essas informações com o uso das tecnologias, principalmente as redes sociais:

É preciso haver uma adequação no planejamento da comunicação, levando em conta seus públicos, a rapidez de interação e resposta, selecionando as redes sociais e recursos tecnológicos que realmente interessam e podem ser utilizados pela organização, para obter o máximo rendimento das tecnologias disponíveis. Não adianta querer utilizar todas as opções que as tecnologias contemporâneas oferecem sem saber utilizá-las de forma positiva, pois de outra forma ao invés de agregar valor ao processo comunicacional, este será prejudicado. (Michel, Michel e Porciúncula, 2013, p. 14)

Mas para que este plano de comunicação seja elaborado, seja planejado e coordenado adequadamente, precisa de um equipe preparada, de um setor estruturado. Pois é um trabalho contínuo, de acompanhamento e estratégias, pois como define Kunsch (2003) a composição de um plano de comunicação eficiente envolve quatro diretrizes, a comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa.

A exigência por uma equipe capacitada e um setor que trabalhe especificamente com a comunicação institucional se torna maior, pois com o mundo globalizado e o avanço tecnológico, sobretudo as redes sociais, as empresas precisam se preparar para este novo

cenário, como comenta Corrêa (2005), que segundo ele, quanto mais integrada, mais compacta a comunicação institucional com os públicos no meio digital, mais complexo o sistema de representação; quanto maior a complexidade, maiores as possibilidades de ações de relacionamento eficazes com os públicos.

Michel, Michel e Porciúncula (2013, p.14) seguindo a ideia do cuidado que as organizações devem ter ao usarem as redes sociais:

Desta maneira as organizações (empresas), precisam tomar muito cuidado ao utilizarem as redes sociais virtuais como uma ferramenta de comunicação e aproveitarem o grande número de usuários ali presentes. Ao permitirem o fácil acesso a todos interessados, as organizações se expõem à muitas situações, dos elogios às críticas, pois estão sujeitas às emoções das pessoas, gerando afetos que agregam à sua imagem valores positivos ou negativos, dependendo da situação. (Michel, Michel e Porciúncula, 2013, p.14)

Diante de tudo que foi exposto sobre a comunicação e a importância do plano de comunicação institucional, Kunsch (2007) afirma que, a comunicação precisa funcionar estrategicamente, estruturada e não ser considerada apenas como uma ferramenta ou instrumento de transmissão básica de informações. Na verdade, é necessário ver como processo social básico e como um fenômeno nas organizações.

Quanto a comunicação institucional no ambiente acadêmico, o plano deve estar alinhado com o PDI, que será aprofundado mais adiante. O PDI é definido no site do MEC, como sendo:

**O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI** – consiste num documento em que se definem a **missão** da instituição de ensino superior e as **estratégias** para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de **5 (cinco) anos**, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos **principais indicadores de desempenho**, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura (após a vigência do PDI).

Como o PDI define as metas e objetivos institucionais das organizações do ensino superior, todo o planejamento de comunicação deve estar de acordo o PDI, pois a empresa

precisa seguir o caminho traçado pelo plano de desenvolvimento.

O PDI conforme a definição acima, serve como parâmetro para avaliar a situação da instituição atual e a situação da instituição no futuro, ou seja, analisar como foi o desempenho da organização e o mais importante, que o crescimento e o desenvolvimento institucional não deve ser de qualquer maneira, ou de qualquer forma, mas deve seguir normas e regras estipuladas por instituições como o ministério de educação, que faz toda regulamentação e fiscalização da educação no Brasil, através de suas agências. Tanto que, O PDI serve para que seja avaliado como se deu o desempenho da instituição, a partir do que foi planejado e estipulado.

A comunicação institucional, também deve seguir a mesma rota, seguir o PDI. O planejamento da comunicacional deve ser elaborado a partir das premissas e objetivos do PDI, e também estar constantemente sob avaliação interna, com acompanhamento do desenvolvimento e do alcance do processo de comunicação, para saber se o público alvo está recebendo as informações e se sim, como estão recebendo.

## **CAPITULO 2.**

### **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ACADÊMICO**

O ambiente organizacional necessita da comunicação para melhorar os relacionamentos, para que as informações e as necessidades da organização sejam supridas, evitando ruídos e gargalos. No ambiente acadêmico não é diferente, na verdade devido grande fluxos de alunos no ambiente e que se relacionam com funcionários, professores, coordenadores constantemente, é necessário que a comunicação neste ambiente seja a mais clara e precisa possível.

Neste capítulo será abordado como a comunicação ocorre no ambiente acadêmico e como esta contribui para o melhor relacionamento entre as partes e possibilita a organização atrair novos alunos e suprir as necessidades do corpo docente.

#### **2.1 Comunicação organizacional no ambiente de Ensino Superior**

No Brasil, o termo Educação Superior tem suas definições segundo a Lei de Diretrizes e Bases, no Capítulo IV (LEI 9.394/96) – Da Educação Superior, artigo 45, “a educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização”. Nos demais artigos, entretanto, só faz referência explícita aos entes “universidades” e “instituições não-universitárias” (artigos 48, 51, 52, 53 e 54) (CAVALCANTE, 2000, p. 21).

Na perspectiva das instituições “não-universitárias”, a faculdade é possivelmente a mais conhecida. Nas definições pelo MRE (Ministério de Relações Exteriores), faculdade é a de uma Instituição de Ensino Superior que não apresenta autonomia para conferir títulos e diplomas, os quais devem ser registrados por uma universidade.

Cavalcante (2000) acrescenta que estas instituições, aptas para a educação superior, possuem vários graus de abrangência ou especialização e que as vagas disponibilizadas pelas mesmas devem estar abertas aos candidatos que tenham concluído o ensino médio ou equivalente em instituições de ensino também reconhecidos, e que estes tenham sido aprovados em processo seletivo para cursar o ensino superior.

Numa visão mais ampla e global, Goerck (2002) descreve que a criação e/ou o surgimento das instituições educacionais ocorrem em virtude da evolução cultural, política e

social das civilizações e também em decorrência da necessidade da sociedade em organizar e sistematizar a transmissão dos conhecimentos produzidos pelo homem às gerações futuras. A autora ainda salienta que não somente da manutenção da herança social, as instituições de Ensino também são responsáveis pela produção de novos conhecimentos.

A educação brasileira tem como patrono Paulo Freire a educação é um processo dinâmico, um processo democrático, processo construtivo e um processo reflexivo, e dentro destes processos a educação gera o conhecimento como matéria em construção e em desenvolvimento, que para acontecer de forma saudável e construtiva necessita de uma relação de diálogos que deve ocorrer entre os professores e os alunos. A partir desta visão, o autor finaliza que “a comunicação verdadeira não nos parece estar na exclusiva transferência ou transmissão de conhecimento de um sujeito a outro, mas em sua co-participação no ato de compreender a significação do significado”. (FREIRE, 1983 apud GOECK, 2002)

A partir desta definição, além da comunicação de passar conhecimento, a instituição também precisa se comunicar como organização, para atrair clientes, informar e também evidenciar cada vez mais sua marca no mercado.

A comunicação na organização, mesmo nas organizações educacionais, deve ser um processo dinâmico.

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se concertam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. (Goldhaber apud Krohling Kunsch, 1997, p. 68).

No ambiente organizacional de Instituições do Ensino Superior é mais latente e imprescindível uma comunicação rápida, precisa, clara e objetiva, principalmente com a nova geração que tem tomado de conta das salas de aula das IES, a geração Z, jovens nascidos entre 1995 e 2005, num mundo já globalizado e a internet sendo disseminada, como relata Avancini (2019). Essa nova geração com um perfil bem diferente das anteriores surgem com novas necessidades, inclusive na forma de se comunicar.

Para alguns autores, o maior problema da efetivação de uma comunicação sadia e objetiva com os alunos é que esquecem de utilizar as ferramentas adequadas para alcançar o alvo. “Muitas instituições renegam as redes sociais e continuam investindo em call centers, mas essa estratégia funcionava com os jovens das gerações passadas” afirma Glaudson Mendes, especialista em planejamento e marketing educacional, em entrevista para a revista Ensino Superior (2019) “Os jovens não querem ser contatados por telefone, muitos deles



sequer usam o celular como telefone, mas eles têm planos de dados”, complementa.

Para alcançar os objetivos, entender seu público, sua linguagem e os meios adequados nessa multiplicidade de mecanismos e formatos, surgidos com a globalização e o avanço tecnológico.

A noção de comunicação recobre uma multiplicidade de sentidos. Se isso vem sendo assim há muito, a proliferação das novas tecnologias e a profissionalização das práticas acrescentaram novas vozes a essa polifonia, num final de século que faz da comunicação uma figura emblemática das sociedades do terceiro milênio. (Matterlart; Matterlart, 1999 apud Goerck, 2002, p.9).

As Instituições investem cada vez mais na comunicação institucional, além de buscar aproximação com seu público alvo, também tem como objetivo manter-se no mercado, captando novos alunos em uma disputa com outras instituições que atuam na mesma área.

## **2.2 Mercado do Ensino Superior no Brasil**

Em um cenário de constante disputa por uma fatia de espaço no mercado, pela busca constante de novos clientes e de intensa batalha de consolidação da marca, as empresas têm investido em ferramentas que possam lhes proporcionar um diferencial competitivo como forma de atrair a atenção dos consumidores. No ambiente educacional a realidade é igual, existe uma concorrência em busca conquistar novos clientes, chamados discentes quando estes assinam contrato com a instituição.

Este cenário de intensa disputa entre as instituições de ensino superior brasileiro fica evidente, no senso da educação superior do Brasil em 2017, aponta a quantidade de 2.448 instituições, sendo 87,9% da rede privadas e 12,1% da rede pública (REVISTA ENSINO SUPERIOR, 2019).

Logo, as instituições de ensino, especificamente o ensino superior, Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF, que será abordado neste trabalho científico, também tem buscado soluções através de metodologias, técnicas e ferramentas que auxiliam neste processo de conquistas de novos clientes, assim como também tem investido em estrutura e tecnologia para atender a demanda do mercado, e respeitar as regras e normas estipuladas pelo ministério e pelas agências reguladoras do ensino superior no Brasil.

A pesquisa observará e coletará informações à cerca do uso adequado das ferramentas de comunicação institucional interna e externa no ambiente acadêmico do IESF, que é o sujeito da pesquisa, como os alunos analisam a comunicação institucional, como o corpo de

funcionários e docentes avaliam o processo comunicativo interno para tal aplicaremos questionários diferentes entre clientes internos e externos.

O IESF é uma instituição de Ensino Superior, fundada no ano de 2001, reconhecida pelo Ministério de Educação e órgãos competentes, conforme descrita todas as informações no item em que será descrito o local da investigação.

### **CAPITULO 3.**

#### **INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO - IESF**

Nossos lócus de pesquisa, nosso campo é o Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF, uma faculdade que tem crescido muito com oferta de cursos diversos e atende uma demanda de uma cidade em que foi a única faculdade no início de suas atividades.

E esta instituição que será retratada aqui no capítulo 3 do trabalho, onde será apresentado com detalhes históricos e informações atuais, a faculdade que mesmo relativamente pequena, quando se comparada as grandes faculdades e universidades do estado do Maranhão, mas que tem expandido não somente em sua cidade matriz, mas também em diversas outras cidades dentro do estado.

#### **3.1 Histórico do Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF**

O IESF (Instituto de Ensino Superior Franciscano) fundado no município de Paço do Lumiar, em 14 de novembro de 2001, através do Centro Educacional São Francisco de Assis (CEFRAN), escola de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, localizado inicialmente no endereço Rua 22, Quadra 07, nº 10 - Maiobão, Paço do Lumiar/MA. A ideia inicial se traduzia em oferecer serviços em nível de Ensino Superior, prosseguindo com sua trajetória educacional. Sob a reitoria da Professora Ivone Coqueiro Silva, o IESF recebeu a permissão para a implantação dos cursos de Pedagogia e Normal Superior, através das portarias Nº 2.427, de 13 de novembro de 2001 e Nº 1.649, de 30 de junho de 2003. O reconhecimento do curso de pedagogia foi obtido através da Portaria nº 223, publicada em 14 de março de 2007. Durante o período de 2002 à 2007, foram oferecidos os cursos autorizados, envolvendo cerca de 193 alunos, dos quais 89 obtiveram o diploma de graduação. Neste período, a instituição contava com cerca de 20 funcionários que faziam o atendimento de 06 turmas.

No ano de 2008, houveram mudanças significativas no processo de desenvolvimento da Instituição, as principais são: a mudança na reitoria acadêmica, passando a ser administrada pela mantenedora C.J.C Carneiro, onde a Prof. Dra. Honorina Maria Simões Carneiro assume a direção geral; e a mudança de endereço para a Av. 13, quadra 146, nº 05 – Maiobão, no Paço do Lumiar, buscando maior visibilidade e independência para a instituição. No ano seguinte, inicia-se a primeira turma de pedagogia sobre gestão da nova administração, tendo como coordenadora pedagógica a Prof. Esp. Jeruza Maria Ribeiro Simões.

O sucesso da nova administração e os trabalhos de pós-graduação oferecidos no interior dos estados do Maranhão, Piauí e Pará em parceria com pessoas e instituições locais, foram fatores que alavancaram o crescimento do instituto, que ocasionou em uma outra e definitiva mudança, estabelecimento de um prédio próprio, localizado na Av. 14 Quadra 02 lote 18 e 19 também no Maiobão. A nova infraestrutura propiciou aos professores e alunos, melhores condições de ensino e de aprendizagem, como salas amplas, biblioteca, laboratórios de informática, auditórios, área de vivência, dentre outros. O curso de administração foi autorizado pelo MEC em 20 de outubro de 2010, recebendo a nota 4 numa escala avaliativa de 1 a 5, Portaria Nº 2.353, publicada no Diário Oficial no dia 24 de dezembro de 2010. Também foi introduzido aos cursos ministrados, o curso de Serviço Social, Portaria Nº 568, de 07 de novembro de 2013.

O Instituto de Ensino Superior Franciscano conta com dois prédios próprios, um corpo docente de profissionais altamente qualificados, ótima infraestrutura interna e possui os recursos necessários para a formação de excelentes profissionais para o mercado. Seu leque de cursos de graduação foi ampliado, oferecendo também os cursos de Pedagogia, Administração, Serviço Social, Logística e Direito.

Atualmente, primeiro semestre de 2019, o IESF tem ofertado os seguintes cursos, todos eles reconhecidos pelo MEC, com portarias oficiais: Pedagogia, Administração, Gestão em Recursos Humanos, Logística, Ciências Contábeis, Enfermagem, Educação Física, Serviço Social e Direito. Mas também, oferece diversos outros cursos, mas no nível de especialização.

No primeiro semestre de 2019, quando realizado a pesquisa para este trabalho investigativo, a instituição possui cerca de 2.600 alunos ativos, na graduação, divididos entre os cursos já citados. A quantidade de ativos na pós graduação não foi possível, devido, a instituição oferecer especialização no seu município, Paço do Lumiar, que abrange ainda São Luís, Ribamar e Raposa, a pós graduação ainda é estendida com turmas em diversos municípios dentro do estado do Maranhão, como Caxias, Imperatriz, Chapadinha, São Bernardo, São João dos Patos, Codó, entre outros, já tendo também atuado em outros estados próximos, também ofertando cursos de especialização presencial, em estados como Piauí e Pará.

O IESF, utiliza um site institucional oficial, o [www.iesfma.com.br](http://www.iesfma.com.br), onde além de informações oficiais sobre todos os projetos, informações e imagens da área da instituição podem ser conferidas. Também como forma de se comunicar com seu público e todos os interessados, a instituição usa as redes sociais: whatsapp (todos os coordenadores

disponibilizam números para se comunicar com os alunos), Instagram (página oficial @iesfma), Facebook (pagina oficial facebook/iesfma.com) e Twiter (pagina oficial @iesfama), Material impresso, Rádio e TV, sendo esses elementos que serão abordados na pesquisa.



Figura 02: Prédio Sede do IESF  
Fonte: site do IESF (2019)

Na figura 01 apresenta o prédio sede do IESF, onde iniciou todas as atividades, logo que o IESF mudou-se para o prédio próprio, localizado na Av. 14 Quadra 02 lote 18 e 19. Atualmente funciona os cursos de Administração, Logística, Gestão de Recursos Humanos e Ciências Contábeis, assim como as coordenações destes cursos e coordenação de pós-graduação. Além destes, o prédio conta ainda com;

- Direção Acadêmica;
- Secretaria Acadêmica;
- CPA (Comissão Permanente de Avaliação);
- NIGApp - Setor de apoio psicológico e psicopedagógico;
- Coordenação de Estágio;
- Coordenação de monografia e artigos;
- Central de atendimento ao aluno;
- Contas a receber;
- Central de Xerox;

- Almoxarifado I;
- Coordenação de Pós-Graduação;
- NIAAI – Setor de relacionamento com aluno;
- Laboratório de Informática.

O prédio possui 22 salas de aula dentro das normas e regras estabelecidas de estruturas, com capacidade para 70 alunos em média, um laboratório de informática, escritório da empresa júnior, brinquedoteca para uso dos psicopedagogos e gabinetes para atendimento a alunos.



Figura 03: Prédio Anexo do IESF

Fonte: site do IESF (2019)

Na figura 02, aparece a imagem do prédio anexo da instituição, também localizado na avenida 14, em que funcionam as coordenações e cursos de Pedagogia, Enfermagem, Educação Física, Serviço Social e Direito.

Neste prédio, além das coordenações, o prédio ainda comporta:

- Direção Geral;
- Direção Administrativa;
- Financeiro;
- Setor comercial;

- Recursos Humanos;
- Gestão Patrimônio;
- Sala de Multimídia;
- Biblioteca;
- Almoxarifado II;
- Laboratórios de enfermagem;
- Laboratório de Informática;
- Setor Jurídico;
- Auditório.

O prédio anexo conta com uma estrutura de 33 salas de aula, com capacidade média de 70 alunos, porém algumas salas tiveram de ser anexadas para comportar turmas maiores, com mais de 100 alunos.



Figura 04: Biblioteca do IESF no prédio anexo

Fonte: Site do IESF (2019)

Na figura 04, imagem de uma área da biblioteca, que dispõe além de um acervo bem amplo, de acordo com as exigências do MEC, seguindo o mesmo catálogo das maiores e referências no ensino superior no Brasil, como a Universidade de São Paulo (USP),



Universidade de Brasília (UNB) e Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) com terminais de computadores para pesquisas e cabine para estudos em grupo. Contendo no acervo uma gama de livros, revistas, jornais entre outros tipos de literaturas, tanto físico quanto material virtual, disponibilizados para análise e pesquisas.

A estrutura física do IESF também disponibiliza aos alunos diversos laboratórios, principalmente para os cursos como enfermagem e educação física, que necessitam de ambientes específicos com material e aparelhos guardados e mantidos em lugares apropriados para uso e estudos.

Diante dessa exigência, a instituição precisou construir e disponibilizar estes espaços, denominados de laboratórios, para uso das coordenações e alunos dos cursos citados. Claro que além destes laboratórios, o IESF também disponibiliza outros tipos de laboratórios, tais como os laboratórios de informática e de multimídia com estrutura e ferramentas de tecnologia virtual.



Figura 05: Um dos laboratórios, para uso dos alunos de enfermagem e educação física. A imagem mostra o de Anatomia.

Fonte: Site do IESF (2019)

A figura cinco apresenta um dos laboratórios utilizados pelos cursos de Enfermagem e Educação Física, o laboratório de anatomia, que também fica no prédio anexo. Neste laboratório os alunos estudam e analisam o corpo humano, a anatomia, além de realizarem aulas práticas e de observação.



É um laboratório novo, assim, como os demais para estes cursos. Fazem parte do processo de investimento e desenvolvimento do instituto, afim de oferecer o que há de melhor para seus alunos e professores.

O IESF tem buscado investir cada vez mais em estrutura de laboratórios principalmente para os cursos de enfermagem e educação física, obviamente, por questões de obrigação por parte das agências reguladoras e fiscalizadoras do ensino superior brasileiro, mas também por entender que aula práticas são de enorme importância e que favorecem o aprendizado dos alunos destes cursos, como serão apresentados, alguns dos laboratórios em imagens, no decorrer do trabalho.

Os laboratório, além de atender os alunos e professores dos cursos já citados, também servem para a comunidade, quando a instituição disponibiliza cursos de capacitação e qualificação durante os semestres ou em cursos de férias ou ainda quando através de parcerias de órgãos governamentais na esfera estadual e municipal.



Figura 06: Laboratório de informática II  
Fonte: Site do IESF (2019)

A figura seis é uma imagem do laboratório de informática II, localizado no prédio anexo. O laboratório I fica no prédio sede. A estrutura de ambos é idêntica, com 32 computadores cada. Todos com acesso à internet, e disponível a todos os alunos da instituição, sem necessidade de marcação de horário para uso dos equipamentos. O único momento em que os alunos ficam impedidos de acessar o laboratório é quando ocorre algum treinamento ou aula agendada.

Como informado, a instituição disponibiliza de vários outros departamentos e laboratórios que serão apresentados nos anexos com imagens do auditório (figura 08), corredor de salas (figura 09), Acervo bibliográfico (figura 10), Laboratório de habilidades em enfermagem (figura 11), Laboratório de imunologia (figura 12) e Central de atendimento do aluno (figura 13).

É comum ao entrar em diversos departamentos da instituição, salas e setores, e encontrar placas que estampam a missão, a visão e os valores do IESF. Os mesmos estão disponíveis no site da instituição, assim como outras informações muito importantes.

A missão do IESF é:

Oferecer ensino de nível superior com qualidade, com um modelo de gestão democrático e compartilhado com todos os segmentos da comunidade acadêmica, buscando a continuidade da IES e o aprimoramento constante do processo de formação acadêmica (site oficial IESFMA, Missão, 2017).

A formação de profissionais competentes é a prioridade da instituição, para isso é necessário oferecer cursos de qualidade e que promovam a capacitação dos alunos nas áreas a que estão se graduando.

A visão Institucional é

Formar alunos com competências e habilidades técnico-científicas indispensáveis ao exercício profissional responsável e comprometido com o desenvolvimento do ser humano e da sociedade em geral, sustentado em princípios e valores éticos”. (site oficial IESFMA, Visão, 2017).

Contudo, o que se pode observar é o comprometimento do IESF com a transformação de seus alunos em profissionais prontos para encarar os desafios do mercado de trabalho, para que apliquem as técnicas ensinadas através de conteúdos teóricos e práticos e desenvolvam a capacidade de atuar com competência na área onde foram graduados.

O ano de 2017, foi um ano especial para a instituição, pois além de adquirir novos cursos, Enfermagem, Gestão de Recursos Humanos, Educação Física e Contábeis, a instituição recebeu junto ao Ministério de Educação (MEC) a nota 4 em sua avaliação do índice geral, sendo com mais duas outras instituições de ensino superior, a maior nota do estado.

Até o primeiro semestre de 2019, o quadro funcional do IESF conta com representando um total de 104 funcionários, divididos em funções e posições hierárquicas

diversas, tais como, diretores, coordenadores, administrativo, recepcionistas, auxiliares de serviços gerais, etc.

### **3.2 Comunicação corporativa do IESF**

Obviamente que o crescimento da instituição acarreta obrigações aos gestores e no IESF não é diferente, e como uma organização que trabalha na perspectiva de alcançar sempre mais clientes e oferecer os melhores serviços na área de educação superior, tem buscado utilização de ferramentas de comunicação interna e externa que melhor se adequem à necessidade da instituição, assim como às necessidades dos clientes.

Em uma simples observação, é possível verificar que quanto às redes sociais, tais como Facebook, Instagram, Twitter e utilização de comunicação básica de propaganda e publicidade, como ve em rádios locais, outdoors, folders e flyers, banners, placas entre outros, o IESF já atua no mercado.

O que este trabalho se objetiva é apurar de forma mais incisiva e mais detalhada como funciona a comunicação corporativa da instituição, quais os mecanismos, como funciona o processo de criação, divulgação. Averiguar se tem meta, se há pessoas especializadas na área, como esta comunicação chega e em quanto tempo ao conhecimento dos clientes internos. Afinal, como já evidenciado neste projeto de pesquisa, a importância da comunicação empresarial é muito grande, pois como afirma Brum (2010, p. 41) “A comunicação interna é a linha mestra que gerencia a entrada e a saída da informação, possibilitando o alcance dos objetivos organizacionais”. Ou seja, a comunicação auxilia os gestores nas tomadas de decisões.

Logo, os responsáveis pela instituição devem ter atenção à comunicação dentro do ambiente organizacional, pois é uma aliada muito forte no auxílio da gestão, nos processos decisórios, pois “A comunicação é o subsídio básico que as pessoas precisam para tomar decisões corretas”, sentencia Costa (2014, p.37).

Este trabalho irá comparar o processo de comunicação corporativa utilizado pela instituição, seus resultados com o que especialistas abordam e indicam ser a melhor ou a ideal comunicação corporativa.

Como abordado anteriormente, a empresa, neste caso específico, o Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF, que disputa o mercado de ensino superior com mais de uma dezena de concorrentes diretos – que no último censo da educação superior do Brasil em 2017, aponta a quantidade de 2.448 instituições, sendo 87,9% da rede privadas e 12,1% da

rede pública (AVANCINI, 2019) - precisa utilizar a comunicação interna e externa de forma estratégica, pois além do nicho de mercado local, Paço do Lumiar, ainda atrai clientes de São Luís e municípios vizinhos aos quais a instituição deve avaliar se a linguagem é a mesma. Além desta avaliação, deve-se também analisar se cada curso tem sua linguagem e forma de abordagem própria, peculiar.

## **PARTE II**

# **ESTUDOS EMPÍRICOS**

## **CAPITULO 4.**

### **METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

Este capítulo apresenta o planejamento metodológico, todos os procedimentos que foram desenvolvidos, detalhando os métodos científicos aplicados na pesquisa realizada no objeto de estudo, o IESF. A investigação apresentada em seguida, em sua realização, respeita todas as normas éticas e técnicas, ocasionando em um resultado considerado satisfatório, de acordo com os objetivos traçados e a questão investigatória.

#### **4.1 Introdução**

O local escolhido como objeto de pesquisa, foi o Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF, que atua na área do ensino superior presencial, ofertando 9 (nove) cursos de graduação e diversos outros no modo especialização e que atualmente atende cerca de 2.600 (Dois Mil e Seiscentos) alunos matriculados e ativos na graduação.

Na perspectiva de analisar como o Plano de ensino do IESF atende as exigências do seu PDI, foi utilizada pesquisa de campo, aplicando pesquisa em formato de questionário com perguntas e objetivas, para melhor tabulação e leituras das informações.

A pesquisa a ser realizada para o desenvolvimento deste projeto está classificada como qualitativa e quantitativas. Qualitativa, pois, a mesma apontará o tipo de comunicação interna utilizada pela instituição em comparação com os tipos de comunicação corporativas idealizados pelos principais autores do tema, pois este tipo de pesquisa tem a intenção definida por Richardson (2007, p.79-80), “a busca por uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais dos fenômenos”.

Quantitativa, pois a mesma fará pesquisa de campo, aplicando questionário com os alunos, funcionários e professores da instituição, como forma de obter dados quanto à qualidade da comunicação a partir da perspectiva dos entrevistados. Para apurar esses dados e tratar as informações a pesquisa quantitativa se encaixa, pois zela “pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas” (RICHARDSON, 2007, p. 70). Os dados analisados a partir dos resultados da pesquisa serão quantificados, avaliados e comparados com as expectativas e orientações de autores diversos estudados e analisados.

Desta maneira a pesquisa que será realizada apresentará como algumas características a objetivação do fenômeno, ou seja, uma análise dos conceitos envolvidos e as práticas

aplicadas para o desenvolvimento de atividades, a descrição de funções, compreensão de tarefas e explicação de relações existentes dentro da organização e os métodos globais utilizados. Será respeitado o caráter interativo dos objetivos que pretende-se alcançar, as orientações teóricas pesquisadas e os dados empíricos que se tem conhecimento, buscando assim, alcançar os mais fidedignos resultados possíveis.

Quanto ao seu objetivo, a pesquisa está classificada como bibliográfica exploratória, com a intenção de propiciar e tornar mais acessível o tema e o problema em questão, visando torná-lo o mais compreensível possível. A pesquisa bibliográfica exploratória tem como características fundamentais, buscar embasamento teórico suficiente para que os dados possam ser analisados posteriormente e, estimulados à sua compreensão. Com este tipo de pesquisa, pretende-se avaliar algumas teorias já existentes que venham e possam ser aplicadas na análise do problema levantado, para que assim estas, possam colaborar com o desenvolvimento de novas teorias e práticas no ambiente da organização, afirma Gil (2007)

A caracterização do método utilizado nesta pesquisa será por meio de um estudo de caso, com o intuito de proporcionar melhor entendimento em relação as atividades de comunicação executadas pela instituição e assim, possibilitar que haja uma perspectiva possível e completa sobre o tema proposto. Alves e Mazzotti (2006) explanam que, os exemplos mais comuns para esse tipo de estudo são os que focalizam apenas uma unidade: um indivíduo (casos clínicos descritos por Freud), um pequeno grupo (estudo de Paul Willis sobre um grupo de rapazes da classe trabalhadora inglesa), uma instituição (uma escola, um hospital), um programa (o Bolsa Família), ou um evento (eleição do diretor de uma escola). Compreende-se que o estudo de caso tem como objetivo a compreensão lógica do objeto desde a idealização, planejamento, execução e controle adequado das técnicas a serem utilizadas para que obtenha o levantamento e a coleta de dados e também deixar claro quais as abordagens serão aplicadas para a análise dos mesmos.

Neste contexto evidencia-se que é necessário haver uma estrutura teórica bem elaborada para que o estudo de caso seja conduzido posteriormente, pois, para a realização do referido estudo, em linhas gerais, observa-se que é necessário ter em mente o que se pretende aplicar e o conhecimento prévio do que almeja-se analisar para o alcance dos objetivos propostos, possibilitando a construção do conhecimento e proporcionando o desenvolvimento de habilidades futuras.

O método utilizado para que o trabalho seja desenvolvido, será o dedutivo, pois poderá ser concluído a partir da lógica baseado nas respostas adquiridas após aplicação dos

questionários. Uma vez que a explicação se dá em razão de comparar o apurado internamente da instituição e definições de autores que fundamentam esta pesquisa.

## **4.2 Lócus de Pesquisa**

A pesquisa a ser desenvolvida terá como objeto de estudo o Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF, uma organização de ensino superior, de caráter privado, que exerce suas atividades há mais de doze anos, no município de Paço de Lumiar – MA, Brasil, já apresentada com mais detalhe no item 3.1.

Paço do Lumiar é uma cidade situada dentro da região metropolitana da Grande Ilha de São Luís. Como explicitado no site oficial da cidade ([Pacodolumiar.ma.gov.br](http://Pacodolumiar.ma.gov.br));

Localizado no litoral norte maranhense, Paço do Lumiar é um dos municípios que mais crescem no Maranhão. Pertence à Região Metropolitana da Grande São Luís e possui uma população de 119.915 habitantes e uma área territorial de 122.828 KM<sup>2</sup>, segundo dados do IBGE. Junto com os municípios de São Luís, São José de Ribamar, Raposa, Alcântara, Rosário e Bacabeira, integram a maior metrópole do estado do Maranhão, também conhecida como a Grande São Luís. (PACODOLUMIAR.MA.GOV.BR)

São Luís por sua vez, fundada pelos franceses em 8 de setembro de 1612, depois invadida pelos holandeses e por fim, colonizada pelos portugueses, é a capital do estado do Maranhão, estado este que fica localizado na região nordeste do Brasil, cuja extensão é de 331 937,450 km<sup>2</sup>, o estado conta um número de 217 municípios. O Maranhão é o segundo maior estado da região Nordeste e o oitavo maior estado do Brasil, em extensão. Com uma população de 7 035 055 habitantes.

É neste município, Paço do Lumiar, que o IESF desempenha suas atividades, de oferecer cursos do ensino superior à uma comunidade de baixo poder aquisitivo, considerado uma região pobre. Mas mesmo com as expectativas abaixo do esperado, a instituição tem crescido e se desenvolvido. Ampliando seu leque de ofertas de cursos de graduação, de cursos de especialização, cursos de capacitação e qualificação e cursos diversos de curta duração, de graça, para os alunos e também para a comunidade em geral.





Carneiro assume a direção geral; e a mudança de endereço para a Av. 13, quadra 146, nº 05 – Maiobão, no Paço do Lumiar, buscando maior visibilidade e independência para a instituição. No ano seguinte, inicia-se a primeira turma de pedagogia sobre gestão da nova administração, tendo como coordenadora pedagógica a Prof. Esp. Jeruza Maria Ribeiro Simões.

O sucesso da nova administração e os trabalhos de pós-graduação oferecidos no interior dos estados do Maranhão, Piauí e Pará em parceria com pessoas e instituições locais, foram fatores que alavancaram o crescimento do instituto, que ocasionou em uma outra e definitiva mudança, estabelecimento de um prédio próprio, localizado na Av. 14 Quadra 02 lote 18 e 19 também no Maiobão. A nova infraestrutura propiciou aos professores e alunos, melhores condições de ensino e de aprendizagem, como salas amplas, biblioteca, laboratórios de informática, auditórios, área de vivência, dentre outros. O curso de administração foi autorizado pelo MEC em 20 de outubro de 2010, recebendo a nota 4 numa escala avaliativa de 1 a 5, Portaria Nº 2.353, publicada no Diário Oficial no dia 24 de dezembro de 2010. Também foi introduzido aos cursos ministrados, o curso de Serviço Social, Portaria Nº 568, de 07 de novembro de 2013.

O Instituto de Ensino Superior Franciscano conta com dois prédios próprios, um corpo docente de profissionais altamente qualificados, ótima infraestrutura interna e possui os recursos necessários para a formação de excelentes profissionais para o mercado. Seu leque de cursos de graduação foi ampliado, oferecendo também os cursos de Pedagogia, Administração, Serviço Social, Logística, Educação Física, Ciências Contábeis, Gestão de Recursos Humanos, Enfermagem e Direito.

No primeiro semestre de 2019, quando realizado a pesquisa para este trabalho investigativo, a instituição possui cerca de 2.600 alunos ativos, na graduação, divididos entre os cursos já citados. A quantidade de ativos na pós-graduação não foi possível, devido, a instituição oferecer especialização no seu município, Paço do Lumiar, que abrange ainda São Luís, Ribamar e Raposa, a pós-graduação ainda é estendida com turmas em diversos municípios dentro do estado, como as cidades Caxias, Imperatriz, Chapadinha, São Bernardo, São João dos Patos, Codó, entre outros.

O IESF tem crescido muito e isso requer investimento, não somente estrutural, mas também em capacitação e qualificação de pessoal, para melhor atender e melhor oferecer serviço de qualidade, atendendo as necessidades de seu públicos e que também oferte serviços à comunidade, não somente aos alunos.

Esta aproximação junto à comunidade se dá de forma direta, através de ofertas de cursos de férias e outros, e também em parcerias com o poder público.

### **4.3 questões de investigação**

Diante deste cenário apresentado, e definido com citações e endossado por autores diversos que abordam a necessidade de uma comunicação institucional regida e estruturada, surge nossas questões que despertou a esta pesquisa, pelo motivo que o pesquisador está inserido direto no cotidiano pedagógico da instituição pesquisada.

- Como o plano de comunicação corporativa adotado pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF está atendendo as necessidades dos funcionários, discentes e docentes de forma que a comunicação chegue clara e objetiva, com um tempo hábil e de formato adequado, atendendo o PDI da instituição?
- Como está sendo realizado sua implementação, controle e monitoração da eficiência nos resultados?
  - Quais os métodos utilizados para a comunicação interna e externa?
  - Quais os mecanismos que permitam um contínuo planejamento do plano de comunicação no processo de ensino aprendizagem?

### **4.4 Objetivos da pesquisa**

#### ***4.4.1 Objetivo Geral***

Analisar o processo da comunicação institucional do Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF no município de Paço de Alumiãr – Maranhão e sua contribuição para o atendimento interno da entidade, atendendo aos objetivos do planejamento institucional – PDI.

#### ***4.4.2 Objetivos Específicos***

1. Caracterizar a comunicação corporativa interna da organização com os objetivos do PDI da instituição;

2. Avaliar as contribuições do plano de comunicação para o atendimento eficiente à equipe pedagógica.
3. Analisar os resultados da implementação, controle e monitoração do plano de comunicação da instituição resultados.
4. Avaliar os mecanismos que permitam um contínuo planejamento do plano de comunicação no processo de ensino aprendizagem.
5. Identificar a percepção dos sujeitos escolares (professores, alunos, coordenadores e diretores) referente à comunicação utilizada pelo IESF para informar e facilitar a interação entre instituição, alunos e professores.

#### **4.5 Hipóteses e variáveis**

Cahen (2005) comenta que a instituição trabalha com um Plano de comunicação que serve para direcionar as ações institucionais no que tange ao relacionamento com seus atores de interesses, alunos; professores, coordenadores, diretores, governo, fornecedores, etc. e o mesmo autor anda finaliza com Uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 2005: 29).

O IESF tem o plano de comunicação de acordo a gestão estratégica contida no PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional). Essa necessidade é esclarecida por Bueno, quanto este afirma que “Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade, junto aos seus públicos de interesse, ou junto à opinião pública” (BUENO, 2003: 72)

Por fim, Kunsch (2003) diz que a comunicação institucional é trabalhada a partir de um setor estratégico, que atua exclusivamente com a comunicação interna e externa do IESF, no intuito de atrair e atender a demanda dos interessados diretos e indiretos na organização.

Ao apreciar as hipóteses apresentadas, consideramos analisar o plano de comunicação do Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF, e avaliar como este atende o PDI e atende as necessidades internas do instituto.

Para contemplar as hipóteses, o uso de questionário com diretores de setores estratégico se faz necessário, assim como professores e alunos

#### **4.6 – Caracterização de amostra**

Para que esta pesquisa se desenvolva e alcance os objetivos traçados, além das revisões literárias de diversos autores em periódicos oficiais, também serão utilizados questionários com sujeitos, com diversos papéis sociais dentro da instituição.

Os sujeitos do referido estudo, serão funcionários no nível de diretores e coordenadores, docentes e discentes que compõem a instituição, compondo os grupos a serem pesquisados, 13 (treze) professores, 9 (dez) funcionários (diretores e coordenadores), 39 (Trinta e Nove) discentes, totalizando 61 pesquisados.

Esses sujeitos aos quais serão aplicados os questionários para a pesquisa, proporcionarão elementos para a evidência dos dados necessários para análise e gerar informações válidas da pesquisa.

#### **4.7 – Instrumentos de recolha e análise de dados**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, será utilizada técnicas envolvendo a análise documental, as quais envolverão revisão dos conteúdos, documentos de bibliotecas, artigos, entre outros e, como instrumentos, se utilizará de questionários aplicados aos funcionários, professores e alunos da organização, os quais serão compostos por perguntas fechadas, relacionadas ao tema em estudo.

A escolha por este tipo de instrumento se dará pelo fato do mesmo economizar tempo e proporcionar a obtenção de dados diretos relacionados a pesquisa, além de atingir um maior número de pessoas, assim como haverá menor risco de distorção nas respostas dadas pelos participantes do processo de questionamento, pelo fato de terem mais tempo para responder em hora que melhor lhe convier, dentro do prazo.

O material documentado, bem como as respectivas análises, será organizado como meio integrante do estudo que se pretende construir, a fim de buscar o alcance dos objetivos propostos e fazer uma análise ao comparar com as hipóteses levantadas.

##### ***4.7.1 Técnicas e instrumentos de coleta de dados***

Para que os dados levantados durante a aplicação dos questionários passem a ter ordem, estrutura e significado e, o tratamento dos mesmos nos conduza à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação do

estudo de caso transmite como contribuição, as técnicas utilizadas para análise dos mesmos se fundamentarão na análise do conteúdo e respostas obtidas nos questionários e, terão como instrumentos analíticos para auxiliar na apresentação do que será respondido, a tabulação gráfica das informações adquiridas, as quais serão expostas sob a forma de tabelas e gráficos circulares, também conhecidos como “gráficos de pizza”, para proporcionar uma melhor visualização e compreensão. E será utilizada, a fim de ter uma análise melhor e mais segura, o método de Triangulação de Dados, observando as diferentes realidades e pontos de vista dos discentes, docentes e demais funcionários da instituição. Como afirmar Denzin e Lincol (2006, p.19) “A triangulação é um caminho seguro para a validação da pesquisa. É a alternativa para se empreender múltiplas práticas metodológicas, perspectivas e observadores em uma mesma pesquisa, o que garante rigor, riqueza e complexidade ao trabalho (2006, p. 19)

#### ***4.7.2 Técnicas e instrumentos de análise de dados***

Para que os dados levantados durante a aplicação dos questionários passassem a ter ordem, estrutura e significado e o tratamento dos mesmos nos conduzissem à teorização sobre os dados, produzindo o confronto entre a abordagem teórica anterior e o que a investigação do estudo de caso transmite como contribuição, as técnicas utilizadas para análise dos mesmos fundamentaram-se na análise do conteúdo e respostas obtidas nos questionários e, tiveram como instrumentos analíticos para auxiliar na apresentação do que foi respondido, a tabulação gráfica das informações adquiridas, as quais foram expostas sob a forma de tabelas e gráficos circulares, conforme apresentado no tratamento dos dados, sob a forma conhecida como “gráficos de pizza”, para proporcionar uma melhor visualização e compreensão

#### **4.8 Dimensões e critérios de seleção da amostra**

A pesquisa foi realizada em três momento:

- Questionário 1 – 13 professores participaram da pesquisa;
- Questionário 2 – 39 alunos de cursos diversos participaram da pesquisa;
- Questionário 3 – 9 funcionários, sendo 1 diretora acadêmica, 1 diretora da CPA, 1 diretora da CPE (Comissão Permanente de Extensão) e 1 coordenadora de estágio e 5 coordenadores de curso.

A necessidade de ouvir pessoas de áreas e setores diferentes se dá em razão de analisarmos a percepção em todos os níveis acerca da comunicação da instituição.

#### **4.9 Ética da Pesquisa**

Para que este trabalho pudesse ser realizado, principalmente a atuação no campo, aplicando o questionário entre todos os envolvidos, seguimos os trâmites legais e ético, recebendo autorização por escrito e assinado pela diretora da instituição tanto para pesquisa quanto para uso do nome e informações da instituição.

A aplicação dos questionários foi realizada de livre e espontânea vontade das pessoas, sem nenhuma interferência do entrevistador, que deixou o questionário com o entrevistado e depois recebia o formulário já com as respostas. Em momento algum houve interferência e questionamento do porquê de qualquer questão. Foram respeitadas todas as respostas conforme foi recebida.

O trabalho aqui apresentado também não tem e nunca teve interesse em avaliar o trabalho individual de nenhum funcionário da instituição, apenas se servir da percepção dos mesmos para avaliar o efeito e ação da comunicação do IESF.

O compromisso com o trabalho e com a instituição dentro da ética e responsabilidade com as informações aqui apresentadas e da análise aqui elaborada, se dá no respaldo em que a instituição solicitar uma cópia do trabalho assim que este estiver finalizado.

#### **4.10 Procedimentos estatísticos**

Os procedimentos utilizados para apuração das informações estatísticas e geração de informações analíticas, foi necessário a utilização de uma estatística descritiva, com números e palavras para melhor compreensão, pois a mesma favorece a coleta, a tabulação, o cálculo, a descrição, interpretação e a leitura dos dados.

Como forma de garantir fidelidade dos resultados obtidos nas pesquisas e na posterior tabulação, usou-se percentuais, considerando a aplicação de 19 (dezenove) questões relativas a percepção dos entrevistados com a comunicação adotada pelo IESF. Respeitando a possibilidade de falhas, consideramos uma margem de erro de 5% para mais ou para menos, ou seja, se for aplicado novamente o mesmo questionário, poderá haver as mesmas respostas com cinco pontos percentuais somados ou diminuídos em cada percentual obtido, dando um grau de confiança muito favorável, acima de 95%, ao que se espera obter.

## **CAPÍTULO 5.**

### **APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCURSÃO**

#### **5.1 Apresentação dos resultados da pesquisa**

A pesquisa para obtenção de dados a respeito da comunicação do IESF e em seguir, tabular e gerar informações, foi realizada entre os dias 15 e 22/05/2019. Os sujeitos pesquisados, através de questionários, para o referido estudo, serão funcionários no nível de diretores e coordenadores, docentes e discentes que compõem a instituição, compondo os grupos a serem pesquisados, 13 (treze) professores, 9 (Nove) funcionários (diretores e coordenadores), 39 (Trinta e Nove) discentes, totalizando 61 pesquisados.

A pesquisa, para alcance dos objetivos estipulados e comparar com as hipóteses levantadas, foi dividida em 3 (três) questionários distintos, dentro da mesma temática e com o foco na comunicação do IESF:

- Questionário 1 – Professores, composto por 6 (seis) questões objetivas;
- Questionário 2 – Alunos, composto de 5 (cinco) questões objetivas e;
- Questionário 3 – diretoria/coordenação, composto por 6 questões objetivas.

Os questionários serão tratados separadamente para melhor análise e no final haverá uma comparação dos resultados e comparação com a bibliografia estudada sobre os melhores mecanismos e meios de comunicação adotados, assim como a linguagem.

#### **5.2 Discussões dos resultados**

Com o desejo de alcançar os objetivos estipulados, foram aplicados questionários, que a partir destes, foram coletados dados e tabulados, gerando informações que aqui estão analisadas e discutidas.

Para melhor compreensão, o artigo analisará separadamente os questionários e individualmente cada questão aplicada, para obter assim, uma compreensão melhor e mais apurada de cada aspecto aqui levantado.



### Questionário 1 – Professores/Docentes

O objetivo deste questionário é apurar a percepção dos professores do IESF quanto a comunicação realizada pela organização. Analisar como os professores recebem as informações, tanto pelo meio como pela qualidade das informações, quanto à clareza e objetividade.



**Gráfico 01 - você conhece todos os canais de comunicação interna e externa do IESF?**  
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

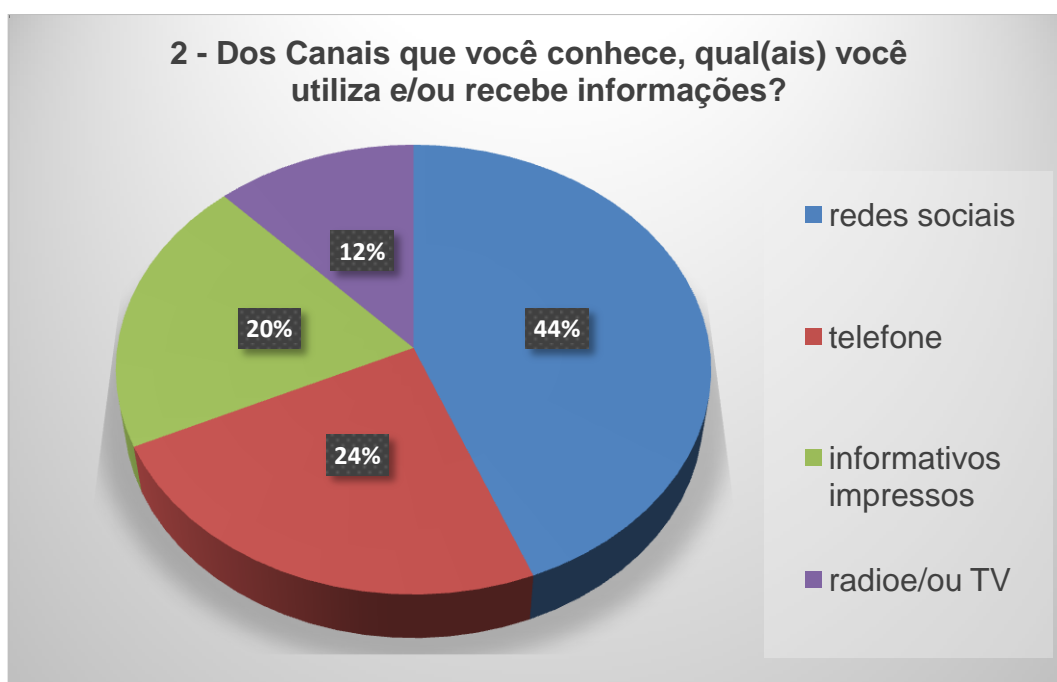
No primeiro gráfico nota-se que a maioria dos professores não conhecem todos os canais de comunicação utilizados pela instituição. Esta falta de conhecimento dos canais pode complicar o objetivo final da comunicação institucional, pois como afirma Danieli Closs (2016) para o site Endomarketing.com, “Os canais de Comunicação Interna (...) Cada vez mais, as funcionalidades dos meios de comunicação empresarial fazem a diferença para uma mensagem ser entregue e compreendida”.

Diante destas respostas, a comunicação mais efetiva proposta pela instituição, corre o risco de ser falha, quando seu público interno responde que não conhece todos os canais de comunicação utilizados.

De acordo com o autor citado acima, se os usos dos meios de comunicação fazem a diferença para que a mensagem seja entregue e compreendida, como esta chega de forma clara e objetiva, como também já citado nos conceitos de comunicação, se os professores em sua maioria, nem conhece os meios, os canais oficialmente utilizados para facilitar este

processo. Logo, a instituição precisa divulgar mais seus canais utilizar estratégias de antecipar os problemas e solucioná-los antes que se tornem graves e travem os processos.

O IESF precisa elaborar uma forma de divulgar mais e melhor os canais juntos aos professores, de acordo com os dados da primeira questão.



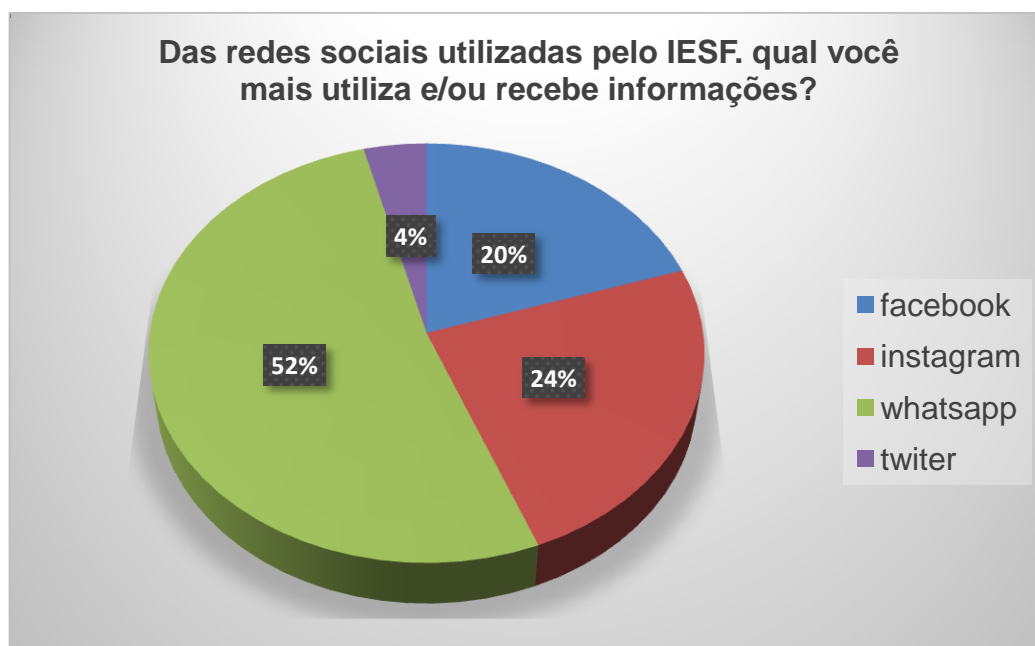
**Gráfico 02 - Dos canais que você conhece, qual (ais) você utiliza e/ou recebe informações?**  
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

Na segunda questão, evidencia-se que os professores do IESF, dentre os canais disponibilizados e conhecidos por eles, os mais utilizados para se comunicar com a instituição ou receber informações da mesma, a maioria cita as redes sociais, seguido do telefone, informativos impressos e finalizando com rádio e/ou TV.

O fato de as redes sociais serem as mais citadas, segue o fluxo do mercado globalizado e conectado pela tecnologia, sobretudo a internet. As redes sociais se tornaram essenciais, como aborda Junqueira et al (2014, p. 2) “As redes sociais permitem uma rápida e fácil divulgação e disseminação das informações”. Logo, a instituição está correta em uso das redes sociais, de acordo com o autor citado.

Em um mundo globalizado e conectado pelas redes sociais, com o fluxo de informações circulando em uma velocidade jamais vista, força as organizações de todos os setores a investirem mais em comunicação, no ambiente acadêmico não é diferente, mesmo porque seu público é diverso, com perfis diferentes, com linguagem diferente, com conceitos

de vida e de contexto social diferente, por isso a comunicação e o uso das redes sociais podem possibilitar que esta aproximação se torne mais fácil e ao mesmo tempo tomar cuidado para que as informações cheguem, mas de forma adequada, pois o controle nas redes sociais é mais complicado e necessita de mais atenção.



**Gráfico 03 - Das redes sociais utilizadas pelo IESF, qual você utiliza e/ou recebe informações?**

**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

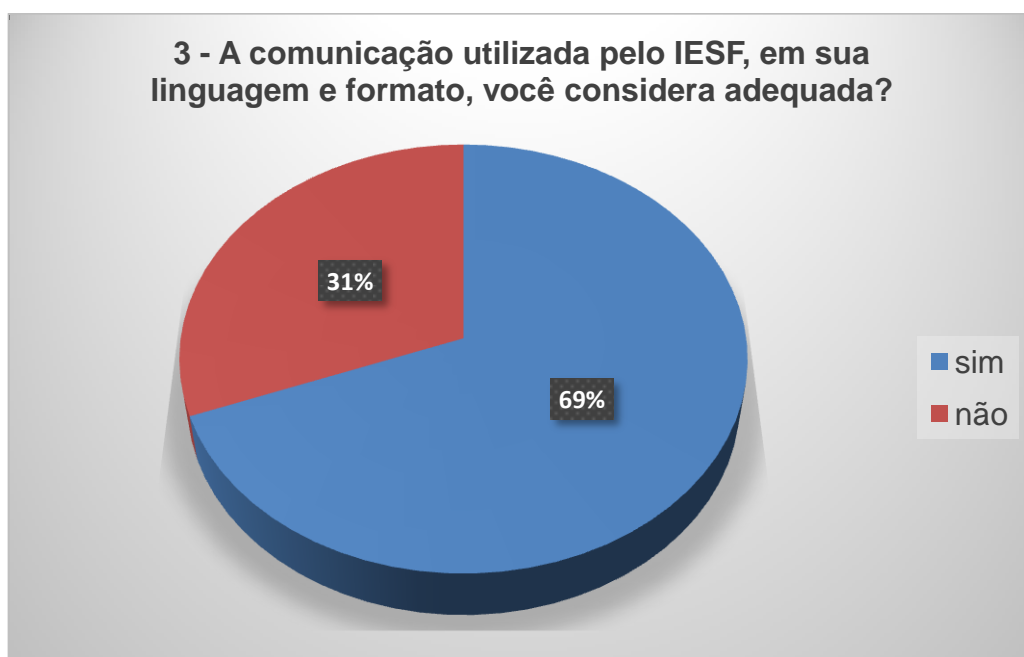
Aprofundando mais a segunda questão, uma vez que as redes sociais foram as mais citadas, dentre as redes sociais, as mais utilizadas são o Whatsapp (52%), Instagram (24%), facebook (20%) e Twiter (4%). Na instituição o Whatsapp é a maior rede social, segundo a pesquisa. É a mais utilizada para receber informações do IESF.

É notório que as organizações não tem como se manter fora das redes sociais, interagir com o público alvo é mais ágil e mais fácil, tornando o processo, além de mais flexível, também se torna mais rápido, como afirma Junqueira et al (2014, p.2) que diz:

A evolução crescente destes meios de comunicação proporciona cada vez mais agilidade e facilidade na divulgação de produtos e serviços, bem como a compra e venda de bens e mercadorias, que aumentam a concorrência entre mercados e tornam a busca e divulgação por informações atualizadas uma constante. (Junqueira et al, 2014, p.2).

Agilidade e facilidade, conforme definido, proporciona às organizações velocidade na comunicação com seus funcionários.

Seguindo o rito da questão anterior, esta só confirma a importância das redes sociais no processo de comunicação institucional com seu público - ou públicos, pela diversidade aqui já abordado – através do mecanismo rede sociais.



**Gráfico 04 - A comunicação utilizada pelo IESF, em sua linguagem e formato, você considerada adequada?**

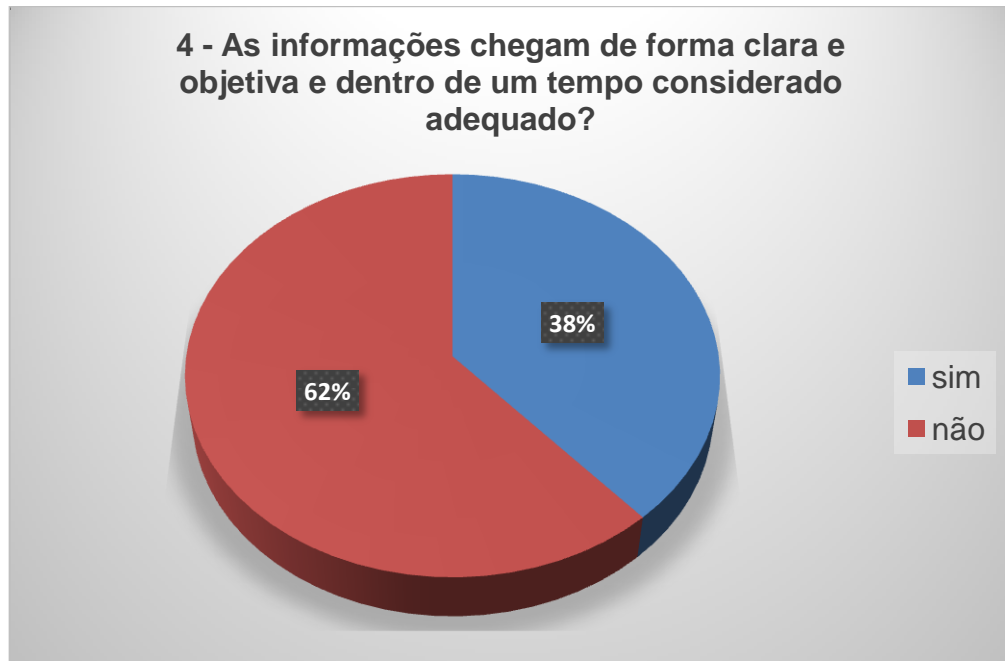
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

Ao serem questionados quanto à linguagem e o formato que o IESF utiliza para se comunicar, os professores consideraram positiva, ou seja, adequada. 69% aprovam, enquanto 31% discordam.

É bom salientar que o processo da comunicação requer clareza e objetividade, isso passa pelo formato e a linguagem no processo. Para que o conhecimento seja compartilhado é necessário que seja falado a mesma linguagem (SALES, 2007).

Este é um tema de certa forma até delicado, pois no ambiente acadêmico, em sua diversidade de culturas e experiências de vida, dos diferentes contextos sociais e de status sociais também, encontrar uma linguagem adequada para todos requer um esforço e um estudo sobre como realizar esta abordagem.

Os professores ao responderem em sua grande maioria que a linguagem utilizada é adequada, cria-se a noção de que a perspectiva e feedback que recebem em sala de aula e na convivência com os alunos é de que as informações têm chegado e os mesmos tem compreendido.



**Gráfico 05 - As informações chegam de forma clara e objetivas e dentro de um tempo considerado adequado?**

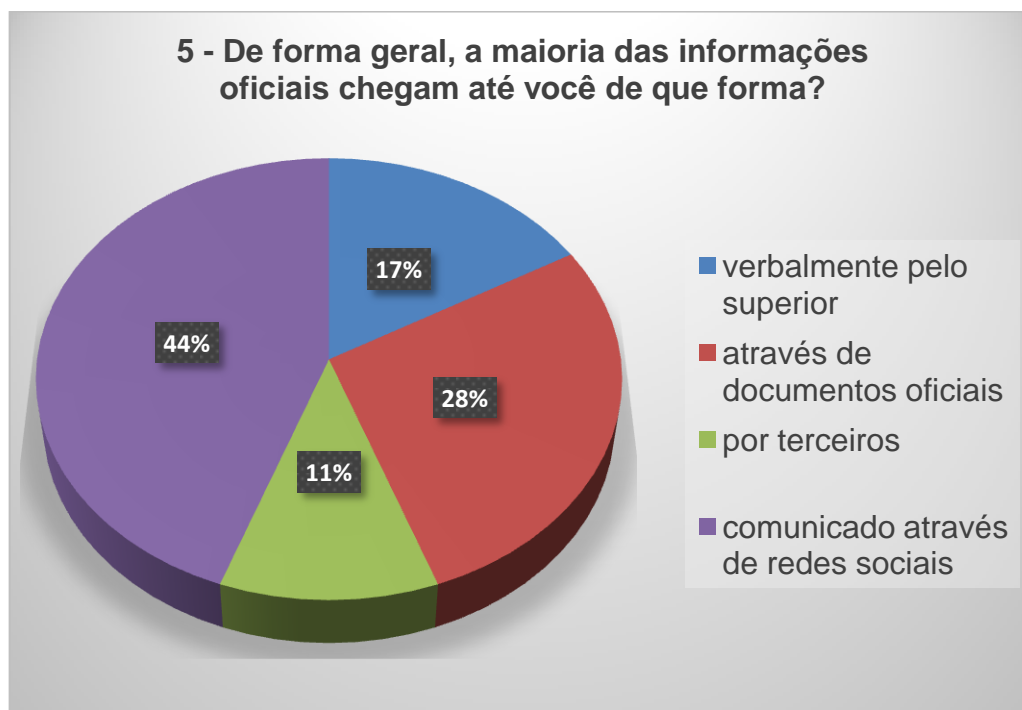
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

Na quarta questão, sobre se a comunicação chega de forma clara e objetiva e dentro de um tempo adequado, as respostas foram não na grande maioria dos pesquisados, 62%, enquanto que 38% afirmam que sim, as informações chegam com clareza e dentro de um tempo considerado bom ou adequado.

Minicucci (1995) ao abordar o processo de comunicação nas organizações, afirma que é indispensável a clareza e objetividade no processo de troca de informações, além de respeitar o tempo hábil, para evitar problemas diversos, como atrasos e erros nas atividades e que podem gerar, desmotivação entre os funcionários, por exemplo.

No ambiente corporativa de uma IES, as informações chegando atrasadas ou erradas aos professores e estes repassarem as mesmas aos alunos, corre sério risco de problemas de calendário, de erro na produção de uma atividade acadêmica, entre outros. Por isso, a necessidade da comunicação respeitar as etapas do processo de uma boa comunicação.

A comunicação sendo respeitada seus processos e objetividade, tende a trazer muitos benefícios para a organização, por isso, é necessário a atenção constante com a comunicação.

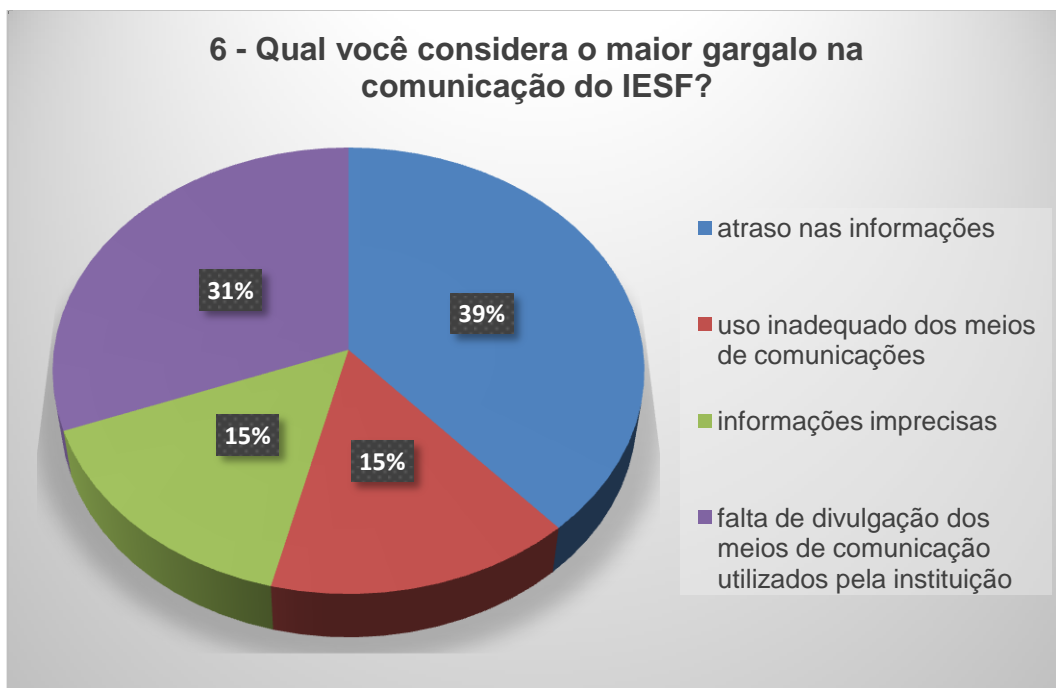


**Gráfico 06 – De forma geral, a maioria das informações oficiais chegam até você de que forma?**  
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

Nesta 5ª questão, evidencia-se um fato muito importante, os professores respondem que as informações chegam em sua grande parte (44%) pelas redes sociais e em segundo por meio de documentos oficiais (28%), depois através de comunicação verbal pelo superior (17%) e 11% responderam que recebem informações através de terceiros.

O uso de meios diferentes de passar as informações pelo IESF, facilita e acelera o processo de comunicação interna, como abordado no artigo publicado no site da Sambatech.com (2019) “Uma outra forma de facilitar sua comunicação e garantir a efetividade das suas mensagens, é não mantê-las restritas a um único canal”. Variar os canais de comunicação, segundo o autor, é uma saída para que a comunicação flua melhor em busca de seus objetivos.

Com muitos ou poucos canais, a comunicação precisa ser precisa e clara em seus propósitos e em suas mensagens, para que este chegue de forma correta ao seu público.



**Gráfico 07 - Qual você considera o maior gargalo na comunicação do IESF?**  
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

Na 6ª e última questão apresentada aos professores, foi sinalizado que o maior gargalo no processo de comunicação do IESF é o atraso nas informações (39%), seguido de a falta de divulgação dos meios de comunicação utilizados pela instituição (31%), enquanto que informações imprecisas e uso inadequado dos meios ficam igualmente apontados com 15%. A leitura desta questão é que mesmo a instituição utilizando canais diversos para se comunicar, como visto na questão 5, as informações ainda chegam atrasadas, o que pode causar um grande dano, na relação professores e diretoria/coordenação, assim como na relação professor/aluno.

A comunicação errada, com informações atrasadas gera insatisfação entre os envolvidos e dificuldade de assimilação, como citado pelos autores quando abordado os conceitos e características da comunicação. Em seu artigo para o site Endomarketing.tv, sobre a importância da comunicação organizacional, Daniéli Closs (2017) afirma “A comunicação é uma ferramenta que promove sinergia para alcançar os resultados almejados e, quando bem trabalhada, auxilia na integração entre os colaboradores. Mas o processo somente é bem-sucedido quando o destinatário recebe, compreende e interpreta a mensagem”. O autor nas entrelinhas deixa claro a importância de que as informações devem chegar em tempo hábil para fluir essa sinergia citada pelo mesmo, e haja integração da equipe. Fica evidente que o IESF necessita trabalhar a gestão de tempo da comunicação na perspectiva dos professores.

## Questionário 2 – Alunos/Discentes

O objetivo deste questionário é apurar a percepção dos alunos do IESF quanto a comunicação realizada pela organização.

Este questionário é de extrema importância, pois é a percepção do público alvo, também denominado de cliente externo, e como já visto nos capítulos anteriores, se a comunicação falha com estes clientes, pode causar problemas diversos como perda dos mesmo, com isso, atrapalhar o crescimento e desenvolvimento institucional, trava o planejamento estratégico do IESF, dentre outros.



**Gráfico 08 - você conhece todos os canais de comunicação interna e externa do IESF?**  
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

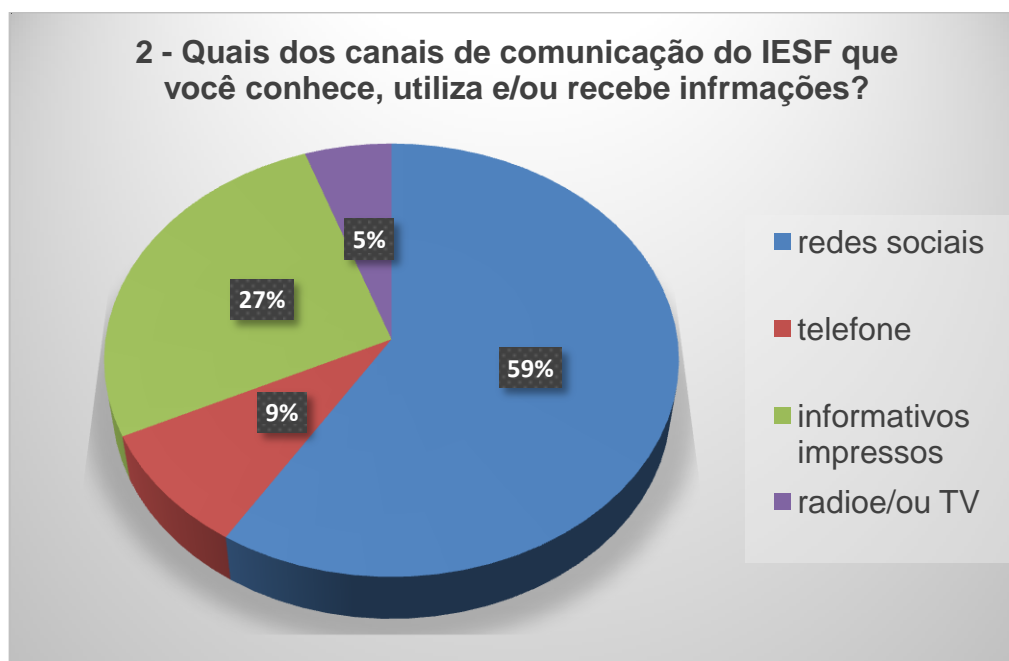
Na primeira questão aplicadas aos alunos, os mesmos responderam em grande maioria (62%) que não conhecem todos os canais de comunicação utilizados pela instituição, apenas 38% afirmam conhecer todos os canais que o IESF utiliza para se comunicar. O fato de a maioria desconhecer os canais, encontra a mesma afirmação da maioria dos professores que também afirmam não conhecer todos os canais.

É necessário não somente utilizar todos os canais, mas também divulgar aos clientes internos e externos estes canais, para que os mesmos consigam utilizá-los para receber as informações e entrar em contato, sempre que possível e preciso. Closs (2017) em seu artigo para o site endomarketing.tv, afirma que “a comunicação é fundamental para a organização sobreviver e ter um bom relacionamento com esses diferentes públicos. Mas ela só se dá



através do processo de interação que a empresa desenvolve”, a partir desta afirmação, como a instituição conseguirá uma boa interação, se a maioria de professores e alunos respondem desconhecer os canais de comunicação.

Obviamente, se a organização quer se comunicar mais e melhor com seu público, assim como evidenciado junto aos professores, não pode clientes internos e cliente externos em sua maioria afirmar desconhecer todos os canais de comunicação da instituição.



**Gráfico 09 - Dos canais que você conhece, qual (ais) você utiliza e/ou recebe informações?**  
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

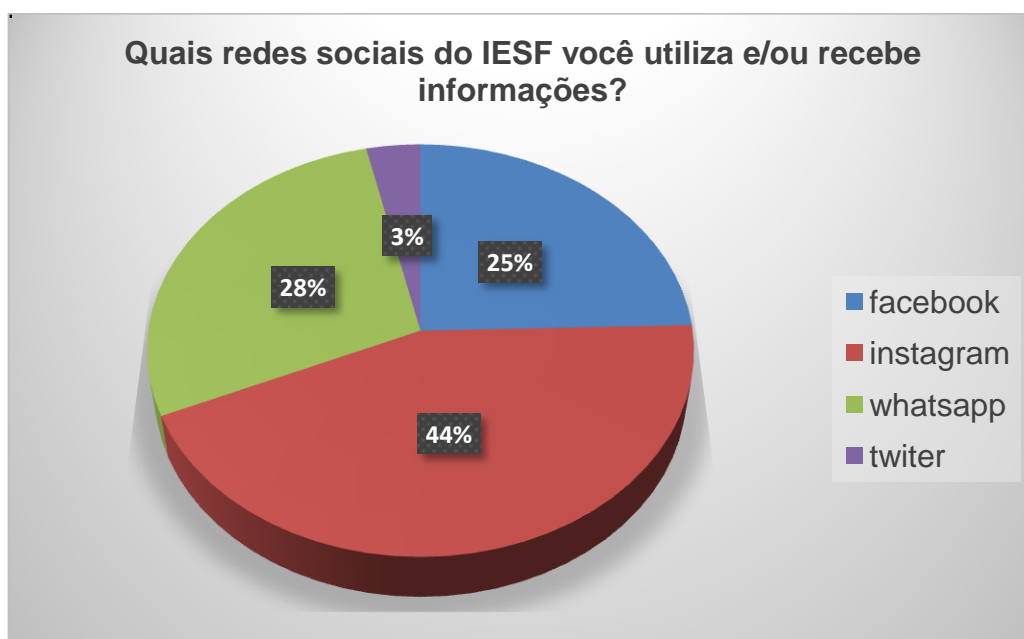
Tal qual os professores, os alunos respondem em 59% que dos meios de comunicação utilizados pelo IESF conhecidos, o mais utilizado são as redes sociais. O fato da instituição usar as redes sociais demonstra que a IES busca uma postura atual e moderna, em relação às mídias sociais, de forma estratégica.

As mídias sociais vêm se tornando uma ferramenta importante para a estratégia ou ação de marketing, pois 80% dos internautas brasileiros participam de algumas mídias ou redes sociais, fazendo com que elas sejam consideradas indispensáveis para as atividades empresariais. (Torres, 2009 apud Junqueira et al, p.6).

A importância da utilização das mídias sociais para se aproximar das pessoas e melhorar sua comunicação e compartilhar as informações. As mídias sociais são sites na internet que permitem a criação e o compartilhamento de informações e conteúdos pelas

pessoas e para as pessoas, nas quais o consumidor é ao mesmo tempo produtor e consumidor da informação (Torres, 2009, p.113).

De fato, no ambiente digital, virtual, o IESF já está inserido, inclusive já citados aqui no trabalho as páginas, os endereços virtuais em que opera, o que é muito bom, a partir da ótica que todos os indicadores de especialistas e pesquisas diversas afirmam que cada vez mais o mercado virtual crescerá, com isso, as organizações também precisam não somente atuar, mas dominar as ferramentas e os mecanismos de atuações e utilizações das redes.



**Gráfico 10 - Das redes sociais utilizadas pelo IESF, qual você utiliza e/ou recebe informações?**  
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

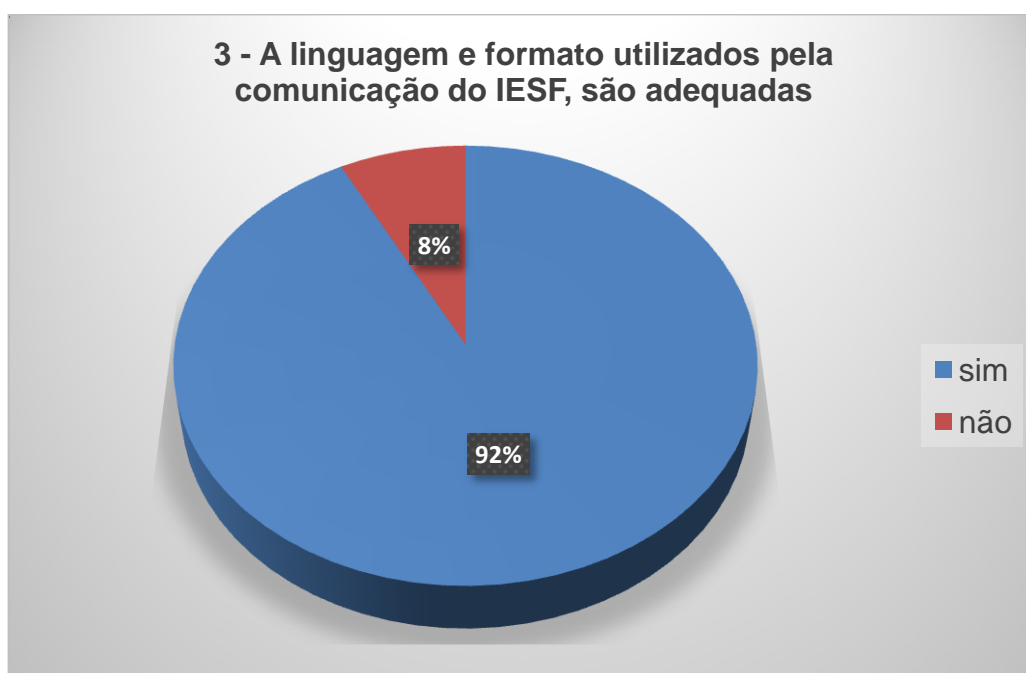
Os alunos citaram as redes sociais como principal meio de interação com a instituição, sobretudo o Instagram (44%), página em que o IESF publica notícias e informações de forma oficial no endereço eletrônico [www.instagram.com/iesfma](http://www.instagram.com/iesfma). Wolton (2012) afirma que a rede social Instagram é bastante importante, pois pode ser utilizado pelas instituições como um mostruário.

Outra rede social bem citada foi o Whatsapp (28%), rede esta que a princípio tem a eficácia maior em virtude de ser através do celular diretamente com a pessoa responsável pelo número, seja coordenador, diretor ou outro funcionário. A maior dificuldade é obter o número de todos, uma vez que não são números institucionais, mas particulares. A terceira rede social informada foi o Facebook (25%) por onde a instituição, assim como no Instagram, publica notícia e informações e também interage com as pessoas através de comentários nas

publicações ou pelo bate papo na rede. A importância das redes sociais se faz cada vez maior, com características específicas.

O Facebook tem uma característica bastante interessante que permite que você possa interagir com as pessoas que estão na mesma rede. É também uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas empresas para divulgar seus produtos e serviços de forma rápida e sem custos e atingindo um grande número de pessoas, ao mesmo tempo em que torna sua marca conhecida. (Torres, 2009 apud Junqueira, 2014).

No atual cenário, é improvável que uma instituição não adote as redes sociais como um dos meios de comunicação oficial. É o mundo globalizado, a tecnologia que deve ser usado em favor também das organizações e suas relações. Fica explícito que as redes sociais se tornaram o "termômetro", a "baliza" que avalia e até determina o nível de sucesso ou mesmo do fracasso de qualquer assunto que se promova, seja um negócio, um produto ou você mesmo.



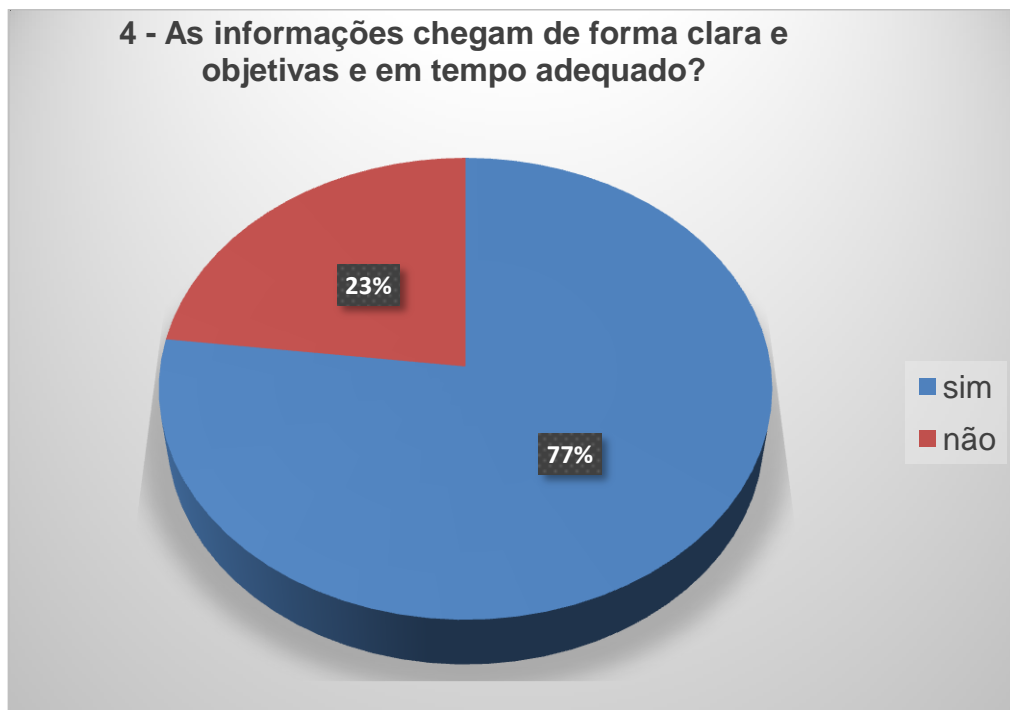
**Gráfico 11 - A comunicação utilizada pelo IESF, em sua linguagem e formato, você considerada adequada?**

**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

Na terceira questão, sobre o uso adequado da linguagem e formato, para se comunicar com os alunos, 92% dos entrevistados consideraram correta. Este resultado demonstra que os mesmos estão satisfeitos com o formato e como a instituição passa as informações, uma linguagem compreensível.

Esta avaliação positiva, coroa o trabalho das pessoas que trabalham com a comunicação da instituição, pois em um mercado competitivo e em que com a globalização, os termos, dialetos e comunicação no meio virtual é cada vez mais mutável, a instituição conseguir atingir positivamente é plausível. Essa atenção com seu público reflete nas palavras na afirmação de que as instituições devem estar atentas às mudanças e escutar, ouvir seus clientes para poder desenvolver suas políticas de relacionamentos adequadas, conforme o público alvo (Safko; Brake, 2010).

Os alunos afirmam que as informações tem chegado, e tem chegado de forma que eles entendem o que a mensagem quer dizer. Para o objetivo da comunicação, dentro do planejamento, é uma ótima notícia. Alcançar o público com linguagem e formato de forma que atendem as necessidades do público é ótimo resultado.



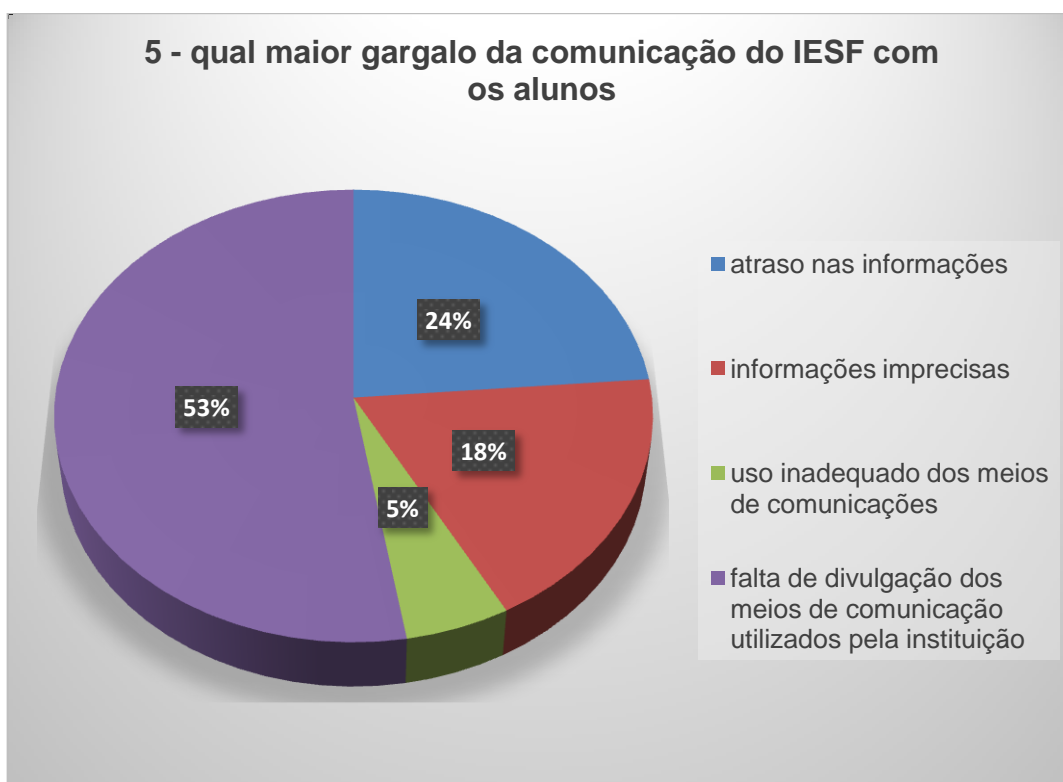
**Gráfico 12 - As informações chegam de forma clara e objetivas e dentro de um tempo considerado adequado?**

**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

O resultado da questão quatro confirma a questão anterior, pois, se a linguagem e o formato são considerados adequados no processo de comunicação da instituição, logo, a resposta para a pergunta se a comunicação é clara e objetiva, os alunos responderam que sim (77%). Aos autores Davenport e Prusak (1998) ao abordarem a o processo de comunicação dizem que os fatores que levam ao êxito comunicacional é a clareza e a objetividade. O

mesmo afirma que a clareza na informação é “(...) é um elemento particularmente importante da boa gestão do conhecimento”.

A partir das respostas dos alunos, a instituição segue o caminho correto se compararmos as respostas com a orientação dos autores citados, que a comunicação ocorra de forma clara e objetiva, se isso está ocorrendo, é plausível.



**Gráfico 13 - Qual você considera o maior gargalo na comunicação do IESF com seus alunos?**  
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

Na quinta questão, nota-se um problema recorrente também entre os professores e se confirma aqui nas respostas dos alunos. Os maiores gargalos na comunicação do IESF são a falta de divulgação dos meios de comunicação (53%) e o atraso nas informações (24%), embora a ordem esteja invertida em relação as respostas dos professores, os problemas são os mesmos.

Ou seja, embora os principais meios utilizados pelos alunos para se comunicar com a instituição seja as redes sociais, muitos desconhecem todos os meios utilizados, o que denota a necessidade de uma maior divulgação juntos aos alunos e também aos professores, que também responderam não conhecer todos os canais e meios de comunicação que a instituição usa para divulgar e informar suas ações.

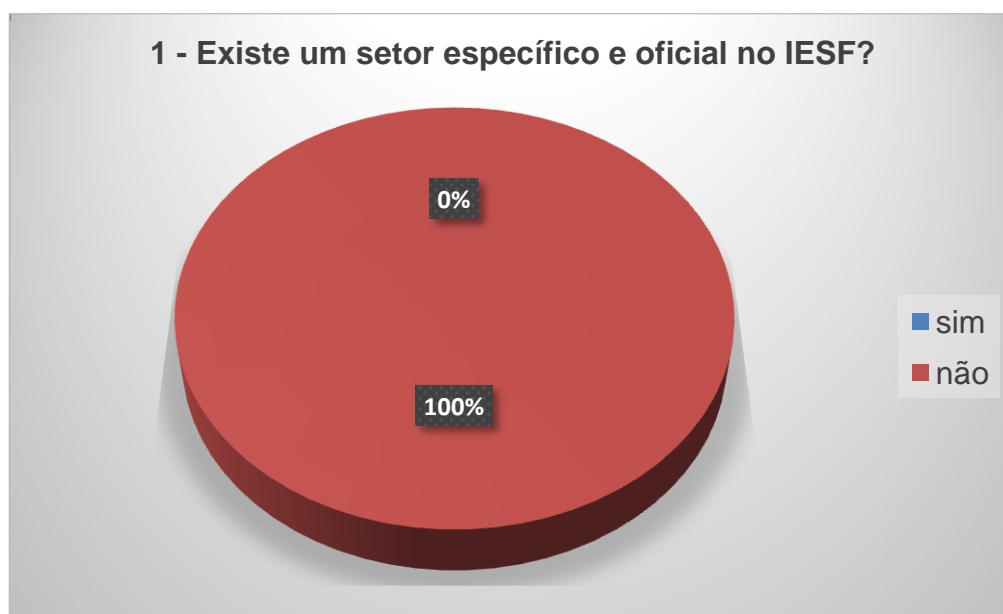
Tem-se ainda um outro crucial levantados por 18% que são as informações chegando de forma imprecisas, ou seja, gera ruídos, gera desconforto para os alunos e consequentemente chega até os professores.

Esse percentual de alunos que afirmam que informações chegam imprecisas não pode ser desconsiderada, pelo contrário, deve servir como um alerta, para se trabalhar na prevenção e diminuir esse número.

### Questionário 3 – Diretores/Coordenação

O objetivo deste questionário é apurar a percepção dos diretores e coordenadores de cursos do IESF quanto a comunicação realizada pela organização.

Uma vez que se avaliou as percepções dos professores e dos alunos, é interessante e muito pertinente, entender a percepção dos diretores, incluindo os coordenadores de cursos, para saber como estes recebem e repassam informações para os professores e alunos. Pois em muitos momentos, são estes que passam as informações.



**Gráfico 14 - Existe um setor específico e oficial de comunicação do IESF?**

**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

A primeira questão é saber se existe um setor específico e oficial de comunicação na instituição, a resposta, com 100% é não. A instituição não dispõe de um setor com pessoas capacitadas e qualificadas para gerar conteúdo, para gerenciar a comunicação e atender a demanda do PDI.

Thayer (1979) afirma que uma organização, qualquer que seja sua área de atuação, é estruturada a partir da definição do seu fluxo de comunicação, ou seja, do estabelecimento de suas estratégias para estabelecer contato com seu público e partes funcionais. Uma vez que segundo as respostas dos diretores e coordenadores não haver um setor específico para tratar a comunicação institucional, pode se imaginar uma comunicação deficiente.

Bordean, (2010) e Torquato (1986) afirmam que para que haja comunicação efetiva e formal da organização, precisa de uma rede estrutura com pessoas responsáveis pela mesma e que obedeçam às estratégias e planos de comunicação elaboradas para atender as demandas. Do contrário, essa comunicação é considerada informal. Quando não há um setor, uma equipe específica para tal função.

Outro autor, Kunsch (2003) já alerta que a rede informal não é estruturada, não tem planejamento, as manifestações não são controladas pela gerência. Logo para uma instituição que precisa seguir os passos e respeitar o PDI, como é o caso do IESF, é perigoso não ter um setor específico de comunicação, estruturado e planejado.

Finalizando, Torquato (1986) afirma que este tipo de comunicação, informal, emerge das relações sociais, influencia os indivíduos, mas que não necessariamente corresponde à necessidade da instituição.

Esta questão responde os problemas levantados no artigo. Se não há um setor específico de comunicação com pessoas focados estrategicamente em criar o plano de comunicação institucional, como atingir a demanda do PDI? Como contribui para o desenvolvimento da equipe pedagógica?

Se não há plano de comunicação, não há estratégia de comunicação. A comunicação acontece de acordo com a necessidade diária por setor e não por meta estratégica.

A comunicação precisa ser estrutura, ser institucionalizada.

A partir do momento em que a comunicação estiver institucionalizada, ou seja, válida como um processo efetivo de construção, desenvolvimento de relacionamentos facilitadores da criação de uma realidade que tenha sentido para as pessoas participantes daquele ambiente, entendemos que teremos as redes de relacionamento, e o diálogo e a construção de sentido estarão, naturalmente, ocorrendo no interior da organização, que, certamente, refletirá na perspectiva da identidade dessa organização com seus diferentes *stakeholders*. (Marchiori, 2010, p.156).

Relacionamento interno e perspectiva de identidade institucional melhor e mais valorizada junto aos stakeholders, ou seja, interessados na instituição, esses são alguns dos benefícios de uma comunicação estruturada, planejada e elaborada estrategicamente. Com

isso, se faz necessário a criação de um setor específico de comunicação no IESF, uma instituição que atende além da graduação em seus prédios, alunos de pós-graduação, em diversas cidades do Maranhão, e todos devem receber as informações, as notícias.

Na falta de um setor de comunicação e pessoas especializadas na área trabalhando e elaborando o processo de comunicação, todo o objetivo, seja atender o PDI, seja contribuir para o desenvolvimento interno de colaboradores, professores e alunos está comprometido e as hipóteses que a instituição trabalha com uma comunicação estratégica e possui um plano de comunicação alinhado não são correspondidas e nos deparamos com uma outra realidade interna da instituição.



**Gráfico 15 - O IESF utiliza todos os canais de comunicação?**  
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

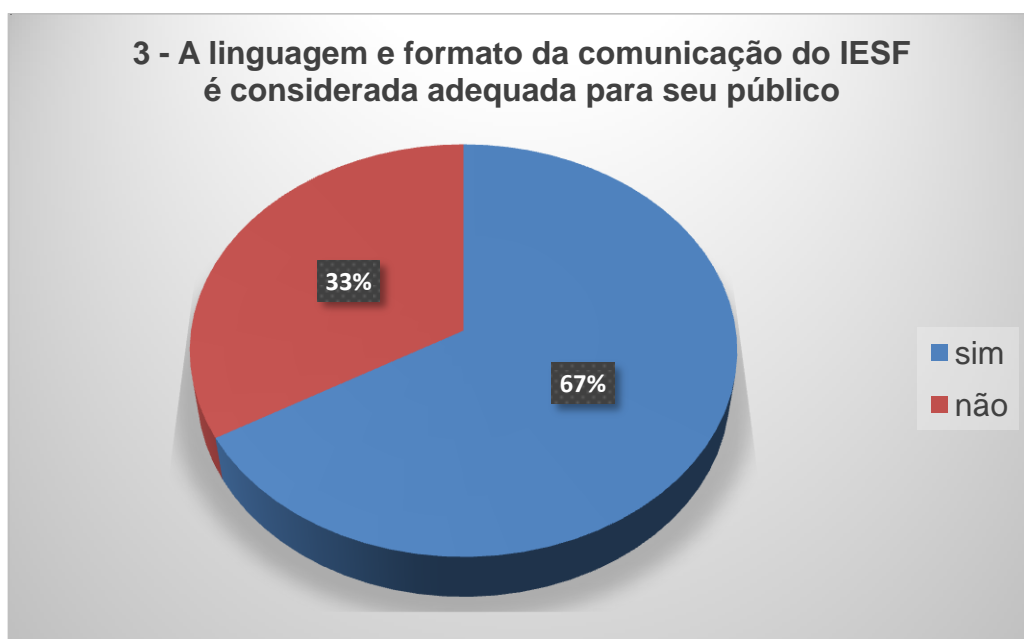
A segunda questão se o IESF utiliza todos os canais de comunicação - que citados como sendo redes sociais, informativos impressos, telefones e rádio/TV – a resposta foi de 78% como sim, afirmando que a instituição usa todos os meios de comunicação citado.

Diferente dos professores e alunos que reclamaram em suas respostas de conhecerem todos os canais de comunicação aqui citados, os diretores e coordenadores afirmam em sua maioria absoluta que sim, a instituição utiliza todos os canais. Obviamente, que os diretores e coordenadores estão mais próximos da direção geral e recebem informações diretas, o que não acontece com os demais pesquisados, que recebem a maioria das mensagens de forma indireta, ou seja, através de algum canal utilizado pela instituição.



A avaliação aqui nesta questão é que se não há plano de comunicação, o IESF se comunica, mas de forma aleatória, de acordo com a demanda e não seguindo um plano, uma estratégia, um formato, uma estrutura.

Uma avaliação deve ser considerada com estes dois primeiros questionamentos, o trabalho se baseia em comunicação institucional e como esta contribui no ambiente interno em relação a suas ações paralelas com o PDI, e descobre-se que não há um setor de comunicação e que também não existe plano de comunicação.



**Gráfico 16 – A linguagem e formato da comunicação do IESF é considerada adequada para seu público?**

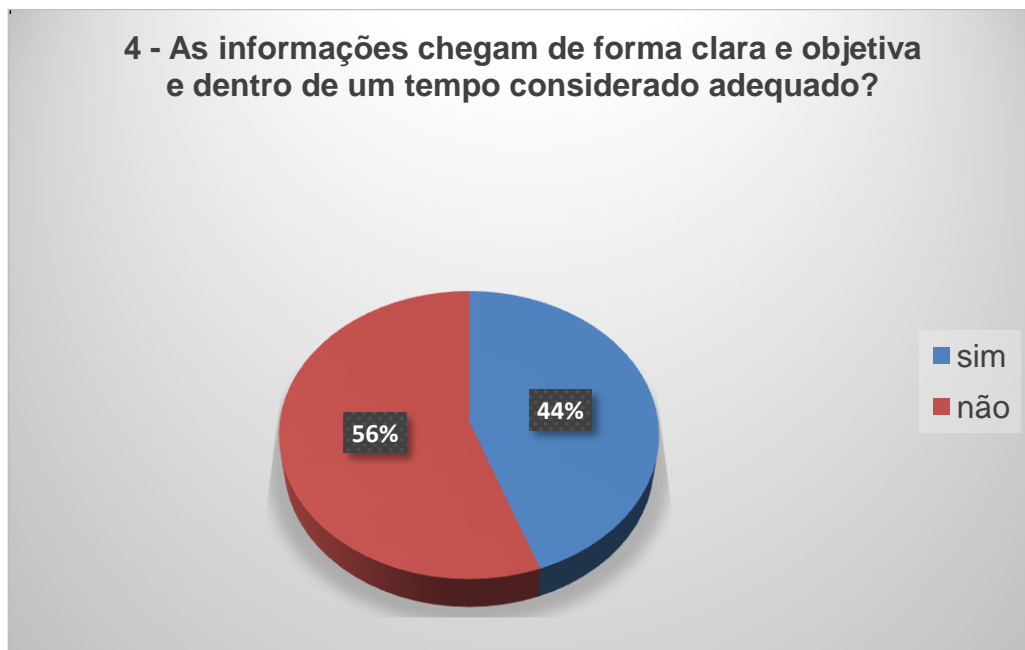
**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

Na terceira questão, sobre linguagem e formato da comunicação, 67% responderam que sim, é a adequada para seu público. A maioria considera que o IESF utiliza uma linguagem que atende a necessidade do público e logo, que as informações chegam de forma correta.

Na visão dos diretores e coordenadores, tem a percepção que instituição aplica uma linguagem adequada e o formato correto no trato de suas informações em direção ao seu público.

Para eles, diretores e coordenadores, a comunicação a partir da linguagem e formato atingem o alvo, o público. Uma vez que como o universo interno da instituição é diverso de cultura, linguagem e comportamento. A instituição conseguir encontrar o formato e a

linguagem adequada que consiga atingir de maneira positiva a todos é realmente, um sucesso, fruto de grande trabalho e investigação.



**Gráfico 17 – As informações chegam de forma clara e objetivas e dentro de um tempo considerado adequado?**

**Fonte: Dados da pesquisa / Autor (2019)**

Thayer (1979, p.46) fala que as informações “constituem um material bruto para o pensamento, a tomada de decisões, a solução de problemas, o desenvolvimento de atitudes, o aprendizado e todas as atividades especificadamente humanas”, diante desta afirmativa, essa informação precisa ser lapidada, tratada, cuidada. É necessário que a informação chegue de forma clara e objetiva, para uma melhor compreensão e entendimento do seu propósito.

Na questão 4, os diretores e coordenadores, afirmam em sua maioria 56% que as informações não chegam de forma clara e objetiva. Este fato vai de encontro com o que os autores do tema determinam sobre a clareza e objetividade no processo de comunicação.

Ao analisar esta questão e comparar com a anterior parece haver uma incompatibilidade ou incoerência, como se a instituição acerta na linguagem e no formato mas peca na clareza e objetividade das mensagens, das informações enviadas, uma vez que uma é consequência da outra.

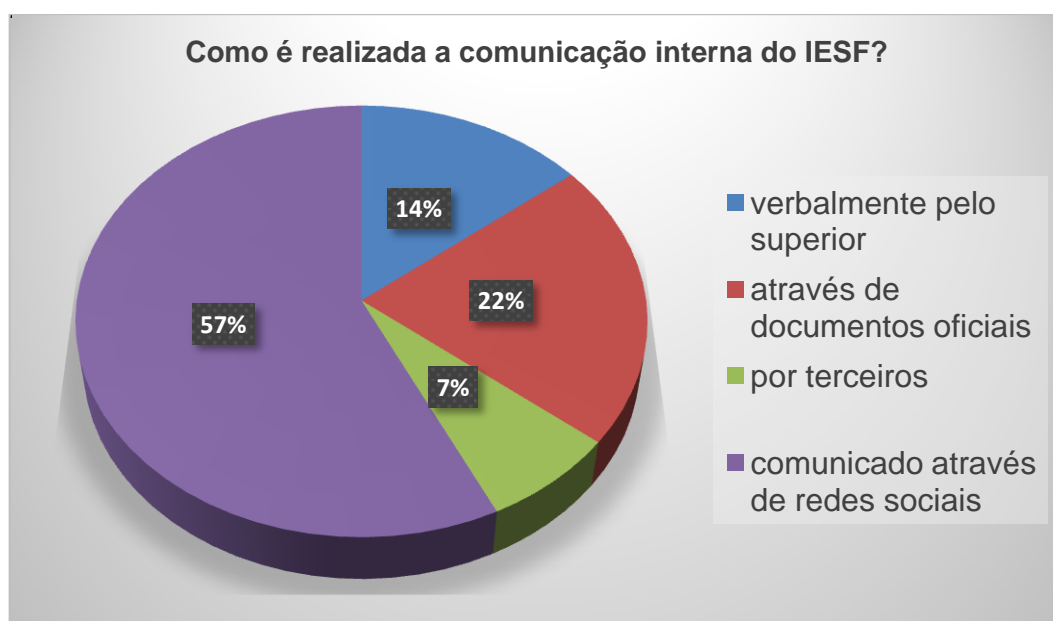
Thayer (1979) cita que a comunicação ocorre em duas vias, dois fluxos, o formal e o informal. Na organização, a comunicação deve ocorrer de forma controlada, estruturada, planejada, orientada e seguir um roteiro, um plano e que a mesma deve sempre um

objetivo a ser alcançado, por isso deve ser clara e objetiva, deve ser ágil e precisa, ou seja, a comunicação institucional deve ser formal (BORDEAN, 2010).

Aqui evidencia a necessidade da instituição criar um setor de comunicação e elaborar seu plano de comunicação, pois, como que quem repassa as informações não as recebem de forma clara e precisa? Como que os que se relacionam diretamente com os professores e alunos não tem recebido informações precisas? E, como então, são repassadas as informações? e lá na ponta, os alunos, o que tem chegado até eles?

E o pior, como mensurar? Como saber se os objetivos estão sendo alcançados, se não existe um plano para fazer o acompanhamento?

São diversas questões a serem respondidas. Questões estas que até para avaliar se torna difícil, pois, não há uma métrica, um espelho de comparação.



**Gráfico 18 – Como é realizada a comunicação interna do IESF?**

**Fonte:** Dados da pesquisa / Autor (2019)

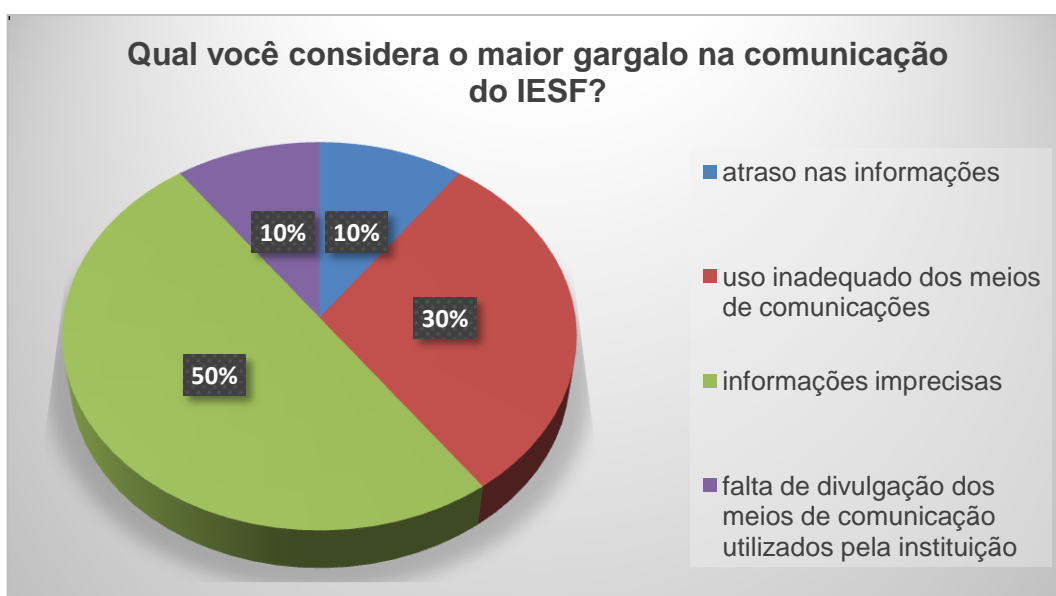
Segundo os diretores e coordenadores entrevistados, 57% afirma que a comunicação interna é realizada através de redes sociais, depois com 22% através de documentos oficiais.

Já foi explicitado aqui com diversas citações e afirmações do poder e importância das redes sociais e de como as instituições não podem deixar de usá-las como forma de alcançar seu público. O IESF investe em redes sociais, como já visto anteriormente, mantendo e nutrindo suas páginas de redes sociais e mantendo-as ativas.

Outro ponto importante, é que 14% das informações são repassadas verbalmente, sem oficialização, sem provas e documentação. No ambiente institucional, não é aconselhado que a comunicação seja desestruturada, mas que haja formalidade, que haja controle e direcionamento, para evitar o risco de ruídos e desvio de comunicação (KUNSCH, 2003) então, é necessário o uso adequado de toda a comunicação, deve ser formalizada, oficializada.

Weiler (2010) ainda afirma que a fluidez da comunicação, ou seja, as informações chegando de forma clara, precisa favorece o clima interno, melhora a interação e evita desgastes e assim, a possibilidade de atingir todos os objetivos planejados e que esta comunicação necessita estar padronizada.

A necessidade de padronização e estruturação da comunicação institucional do IESF ficou evidente, e se faz de forma urgente. Pois ao analisar conceitos e definições diversas tratadas aqui, direcionamentos e avaliações de autores do tema, fica explícito que o processo utilizado pela instituição está equivocada.



**Gráfico 19 – Qual você considera o maior gargalo na comunicação do IESF?**

**Fonte:** Dados da pesquisa / Autor (2019)

Na última questão, foi respondido que o maior gargalo da comunicação no IESF é informações imprecisas (50%), seguido de uso inadequado dos meios de comunicação (30%).

Bowditch e Buono (1992) afirmam que com o objetivo de gerar entendimento, a comunicação deve ser eficaz e para isto, depende da forma como utiliza os meios verbais, simbólicos e não-verbais, para transmitir suas informações. Esse uso deve ser coerente, coeso e transparente.

Uma vez que os entrevistados respondem informam que as informações são imprecisas, esse entendimento e compreensão, como objetivos da comunicação da instituição estão bastante comprometidos.

Além, disse evidencia também que os meios de comunicação são usados de forma inadequadas, dificultando mais ainda para que esta comunicação surta seu efeito esperado.

Com 10% ainda há relatos de atraso na chegada das informações e também na divulgação dos canais de comunicação. Estes problemas devem ser levados em consideração para não se tornarem fatores críticos no futuro.

Uma vez, que a instituição não possui um setor de comunicação e não tem um plano de comunicação e como já visto e definido pelos autores, a comunicação não é institucionalizada, não é estruturada, esses gargalos, se tornam comuns e se não for tratado logo, podem se agravar.

## **CAPITULO 6.**

### **LINHA FUTURA DE INVESTIGAÇÃO**

Todos os resultados desta pesquisa podem e devem servir de base para pesquisas futuras dentro da instituição IESF. A necessidade de futuras investigações, se dá entre outros motivos, pelo fato de o mundo corporativo, mesmo na área do ensino superior, ser muito flexível, mutável.

Também pela influência direta do mundo globalizado e com o avanço tecnológico, exige reorganização, constantemente as instituições reavaliarem seus objetivos, seus planejamentos, para se adaptar ou readaptar ao cenário novo que se apresenta, isso se dá também nos novos comportamentos dos alunos e dos novos alunos que se pretende alcançar, das mudanças nas leis e regras que regem as normativas do setor, das exigências do PDI, etc.

#### **6.1 Pontos de investigação futura**

Ao adentrar e aprofundar questões de comunicação do IESF, outros pontos bem importantes e que merecem atenção e estudos futuros foram evidenciados. A necessidade de uma gestão estratégica alinhada com as perspectivas mercadológicas na área educacional do ensino superior.

O IESF, como visto em seu histórico, cresceu muito, rapidamente, tanto em estrutura, quanto em oferta de cursos e em quantidade de alunos. Isto pode ter atropelado etapas do processo de desenvolvimento institucional. Planejamento a longo prazo, estratégias de marketing, capacitação e qualificação de pessoal, departamentalização e como bem debatido, nas análises falta de criação de um setor muito importante, o setor de comunicação.

Outro ponto que deve ser avaliado e estudado é a gestão do clima organizacional, uma vez que a comunicação não tem chegado de forma clara e objetiva, como se tem informações acerca do comportamento, das necessidades e dos anseios dos funcionários.

Além do clima organizacional, outro ponto de investigação é quanto ao processo seletivo realizado no IESF para os diversos cargos e funções que existem na instituição. Como é realizado o processo, os critérios de avaliação, as exigências de capacitação e qualificação. Dentro dessa possível futura investigação, deve-se analisar como as estratégias do setor de Recursos Humanos está alinhada com as orientações e exigências que o mesmo dita, como modelo e orientações de melhores práticas no processo de recrutamento e seleção.

Fica nítido que é possível ainda fazer futuras novas pesquisas no instituto, em diversas áreas internas, para visualizar o cenário e se necessário, apontar melhorias para a organização crescer e se desenvolver de forma mais segura.

## Conclusões

Ao levantarmos o estudo sobre a importância da comunicação, e utilizarmos diversos autores que apresentam suas teorias confirmando a necessidade da comunicação organizacional, demonstrando processo e elementos essenciais para que a comunicação flua de forma equilibrada e organizada, gerando assim, conhecimento.

Este trabalho teve como foco um estudo sobre o processo de comunicação no ambiente acadêmico do IESF, foco este que iniciou-se a partir do levantamento da problemática principal “Como o plano de comunicação corporativa adotado pelo Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF está atendendo as necessidades dos funcionários, discentes e docentes de forma que a comunicação chegue clara e objetiva, com um tempo hábil e de formato adequado, atendendo o PDI da instituição? ”

Para responder esta questão foi elaborado uma pesquisa aplicada em formato de questionário com professores, alunos, diretores e coordenadores do IESF, que livremente responderam.

O levantamento dos dados apurados na pesquisa evidenciou respostas que confrontadas com a problemática, trazem algo que diante do apresentado pelos autores que endossam as afirmações, como contraditório e até equivocado.

Como o IESF atende o PDI com seu plano de comunicação, se não existe sequer um setor responsável pela comunicação? Quais os métodos utilizados, se a comunicação do IESF não é estruturada? Logo não há controle, nem monitoramento do plano de comunicação, já que não existe plano de comunicação.

A comunicação institucional acontece de informalmente, atendendo não uma demanda institucionalizada, mas as demandas diárias. Em que conforma respondido na pesquisa, muitas vezes as informações chegam verbalmente e não estruturada e oficial através de documentos, que respaldam em caso de necessidade futura.

Quando a principal hipótese é comparada com os resultados da pesquisa, esta é refutada, pois se não há plano de comunicação e nem mesmo o setor de comunicação, a hipótese levantada não se sustenta, não se mantém como possível resposta à problemática que deu início a este trabalho.

Também foi constatado que é que tanto alunos quanto professores citam que um dos gargalos é o fato de muitas informações chegarem imprecisas e até mesmo atrasadas. Demonstra falta de controle e necessidade de estruturação da cadeia do processo de comunicação, evidenciado quando os mesmos, alunos e professores expressam que falta



divulgar, ou seja, nem todos conhecem os meios, os canais de comunicação que a instituição utiliza para noticiar suas informações.

Ao mesmo que esses gargalos transparecem uma necessidade urgente de institucionalizar a comunicação, o IESF tem usado bastante as redes sociais, pois as entrevistas, em sua imensa maioria afirma utilizar as redes sociais, seja Whatsapp, Facebook, Instagram e Twiter para receber informações ou se comunicar com a instituição. Nesse quesito, a instituição segue o caminho orientado pelos especialistas como correto, uma vez que as redes sociais têm crescido bastante e tem se tornado um importantíssimo elemento no processo de comunicação organizacional, onde a velocidade, a agilidade e a praticidade possibilitam estratégias até mesmo menos burocrática, mas não menos sem necessidade de controle e planejamento.

Algumas outras questões, a partir da análise dos dados levantados que merecem ser avaliados é, mesmo sem um setor de comunicação, sem pessoas especialistas da área atuando e desenvolvendo a comunicação institucional, o IESF consegue agradar a maior das entrevistas na perspectiva de uso da linguagem e formato da comunicação e ao mesmo tempo ao confrontar os gargalos, como já vistos, muitas informações chegam imprecisas. Mesmo atropelando, o que na visão dos autores revisados e aqui citados, é um erro de gestão da comunicação institucional, ainda se consegue atingir algumas metas, consegue-se atingir o público alvo, consegue ainda manter um contato com seus clientes e interessados, o que fica mais na informalidade, se compararmos com as orientações de uma comunicação eficiente e equilibrada, guiada por um plano de comunicação.

A conclusão é que, ficou evidente, o Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF, precisa estruturar seu processo de comunicação. Para uma instituição com toda estrutura física, que atende diretamente, matriculados e ativos na graduação 2.600 (Dois Mil e Seiscentos) alunos e que ainda atende milhares de outros em Paço do Lumiar e outros mais de 10 municípios, ofertando cursos de pós-graduação, essa comunicação não pode ser informal, não pode seguir sem planejamento, sem ser estratégica, sem estar alinhada com o PDI. O instituto necessita padronizar sua comunicação, formalizar os processos, estabelecer critérios, modelos. Precisa criar um setor, estabelecido, com pessoas capacitadas na área, que tenham visão estratégica, que administrem as informações e como estas devem chegar a seu destino, em tempo hábil, de forma clara e objetiva, transparente.

O Plano de Desenvolvimento Institucional é um documento onde se identifica a instituição do ensino superior, no que se refere à filosofia e política institucional, neste documento também se apresenta a missão e a visão organizacional, além de nortear as

decisões estratégicas, as ações e projetos que a instituição identifica necessárias para atingir seus objetivos.

O PDI é uma determinação do Decreto 3860/2001, a partir da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional. Em 2006, através da Lei 10.861/04, o PDI ganha status de norteador de qualidade institucional, tornando-se instrumento fundamental na consolidação dos processos de avaliação institucional e por fim, em 2006, por força do Decreto 5773/06, o documento é reestruturado e A partir deste momento, o Documento passa a contar com o valor agregado dos pontos relevantes do Projeto Pedagógico Institucional, além de consolidar os objetivos institucionais, a área de atuação acadêmica e um retrato sistemático de sua epistemologia, como salienta (FRANCISCO et. al, 2012). E em 2009. Essa última alteração, flexibiliza e agrega valor ao PDI, inclusive sendo de importante relevância no Projeto Pedagógico Institucional.

Diante do exposto, sobre a importância norteadora que tem o PDI, a gestão institucional deve estar bem alinhada as propostas do PDI, pois estas devem ser atendidas, principalmente na questão comunicacional. Por isso, a necessidade do IESF criar seu setor de comunicação, estruturar os processos, monitorar e controlar as informações.

Essa dificuldade de visão mais ampla, mais horizontal da gestão estratégica no ensino superior é avaliada por Braga (2005),

Segundo a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda é pouco afeita aos avanços da “ciência da gestão”, uma vez que, diferentemente de outros setores da economia, boa parcela dos dirigentes educacionais não teve formação em gestão e nem a prática mercadológica que seus cargos a exige. Terceiro, as tarefas rotineiras e operacionais do dia-a-dia de uma instituição de ensino costumam ser tão envolventes que os gestores educacionais ocupam quase todo o seu tempo “apagando incêndios” ou cumprindo rituais burocráticos, restando pouquíssimo tempo para planejar o futuro da empresa. (Braga, 2005, p. 11).

Se como visto do decorrer do trabalho, o mercado exige cada vez mais qualidade, preparo e flexibilidade nos processos, os gestores educacionais não podem viver de “apagar incêndio” como citado pelo autor. Estrategicamente, a gestão antecipa, evita o incêndio, setoriza e empodera pessoas na gestão, a fim de que os processos fluam com mais agilidade, com mais controle, com mais eficiência.

O PDI, por sua flexibilidade e dinâmica, como documento norteador, deve servir para ajudar a gestão a não perder o foco nos objetivos institucionais, deve ser considerado quando for tomado decisões e planos da organização. O documento deve ser considerado, quando por exemplo, orienta a necessidade de criação um setor, um núcleo de comunicação, com pessoas

qualificadas e capacitadas para exercerem as funções necessárias e que estejam cientes dos objetivos e orientações que o PDI apresenta.

De fato, a pesquisa surgiu da necessidade de investigar como o processo de comunicação institucional do IESF está alinhada com o PDI e contribui para o desenvolvimento interno, e que foi evidenciado que, existe contribuição sim, pois informações chegam, com linguagem e formato considerados bons. Mas na falta de um setor de comunicação e na falta do plano de comunicação, não se pode mensurar esse alinhamento com o PDI e pode se afirmar, a partir de conceitos e afirmações de autores diversos, que a comunicação institucional do IESF, foge aos padrões de organização e estrutura consideradas como comunicação organizacional e precisa ser repensada e planejada de maneira considerada formal.

O IESF precisa estruturar, formalizar e gerenciar estrategicamente sua comunicação institucional, por tudo que foi apresentado, por tudo que foi levantado na pesquisa e nas análises, quando comparadas com as hipóteses e com os objetivos do presente artigo e mais ainda, quando apresenta o desalinhamento entre a comunicação da instituição e o PDI, na falta de um plano de comunicação.

## Bibliografia

- ABRACOM. **Guia de Serviços e Boas Práticas em Contratação de Comunicação Corporativa**. Disponível em <http://www.abracom.org.br/arquivos/2014> acesso em: 12.12.2017
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ARICETO, Natascha. **Plano de Comunicação: como funciona e qual sua importância**. Disponível em: <<https://mgapress.com.br/blog/plano-de-comunicacao-como-funciona-e-qual-e-a-sua-importancia/>> Acesso em: 29/06/2019
- ARMAND MATTERLART; MICHÉLE MATTERLART. A história das teorias da comunicação, 1999, p. 9) apud Suzana Goerck, Comunicação e educação: relações na gestão educacional, p. 91, *Revista de Educação do Cogeime - Ano 11 - nº 21* - dezembro / 2002)
- AVANCINI, Marta. **O valor da educação para a geração Z**. Revista Ensino Superior, ano 20, edição 236, 2019.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação?** Brasília: Brasiliense, 1985
- BORDEAN, I. Improving internal communication, a tool for increasing organization performance. EIRP proceeding, Galati, v.4, 2010.
- BOWDTTCH, J. L.; BUONO, A.F. Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAGA, Ryon. **Análise setorial do ensino superior privado no Brasil: tendências e perspectivas 2006 – 2010**. São Paulo: Hoper. 2005.
- BRASIL, Congresso Nacional. **Lei de diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Rio de Janeiro: Ed Esplanada, 19
- \_\_\_\_\_, **Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996**. Estabelece diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394). Acesso em: 05 de Junho de 2019.
- \_\_\_\_\_, **Lei nº 10.861, de 14 de Abril de 2004**. Institui o sistema nacional de avaliação da educação superior – SINAES. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/leis/110861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/leis/110861.htm)>. Acesso em: 05 de Junho de 2019.
- \_\_\_\_\_, **Lei nº 12.597, de 18 de Novembro de 2011**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/leis/110861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/leis/110861.htm)>. Acesso em: 05 de Junho de 2019.
- \_\_\_\_\_, Presidência da República. **Decreto. No 3860, de 9 de julho de 2001**. Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2001.

- \_\_\_\_\_, Presidência da República. **Decreto. No 5773, de 9 de maio de 2006.** Casa Civil: Subchefia para assuntos jurídicos: 2006.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z:** como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- BUENO, W.C. **Comunicação Empresarial:** Teoria e Pesquisa. Barueri: Manole. 2003.
- CAVALCANTE, J. F. **Educação superior:** conceitos, definições e classificações. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais, 2000.
- CESCA, Cleuza G. Gimenes. **Comunicação dirigida escrita na empresa:** teoria e prática. 5 ed. rev.e ampl. – São Paulo: Summus, 2006.
- CHAUI, Marilena. **Convite à filosofia.** São Paulo, Ed. Ática, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. 1º ed. 13ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CLOSS, Danieli. **Canais de Comunicação interna** – vantagens e desvantagens de 9 ferramentas de CI. 2016. Disponível em <https://endomarketing.tv/canais-de-comunicacao-interna/#.XOadARZKjIU>. Acesso em 23/05/2019.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação Interna:** Tudo que Você precisa saber para Melhorar a da sua Empresa. 2017. Disponível em <https://endomarketing.tv/comunicacao-interna/#.XQulPRZKjIU>. Acesso em 03 Jun 2019.
- COHEN, Allen R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional:** Conceitos e estudos de casos. Tradução da 7. ed. americana. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial:** a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. São Paulo: Best Seller. 2005.
- CORRÊA, Elisabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. In: ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Ano 2 – nº3 – 2º semestre 2005.
- COSTA, Daniel. **Não existe gestão sem comunicação:** como conectar endomarketing, liderança e engajamento. Porto Alegre: Dublinense, 2014.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial;** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996. p. 25.
- DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **O planejamento da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Penso, 2006.

- FERREIRA, Thamine Almeida. **A comunicação interna como estratégia para o desenvolvimento organizacional**. Paço do Lumiar – MA, 2015.
- FRANCISCO et. al. **A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de ensino superior**. Revista GUAL, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 81-107, dez. 2012
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOERCK, Suzana. Comunicação e educação: relações na gestão educacional. Revista Educação do Cogeime. Ano 11 – n021 – Dezembro/2002.
- HOLANDA, A. **Novo Dicionário Aurélio**. Ed. Nova Fronteira, 1999.
- HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.
- IESFMA. Disponível em: <http://www.iesfma.com.br> acesso em: 17 set. 2018
- JUNQUEIRA, Fernanda Campos; FERREIRA FILHO, Edson Pinto; LOPES, paloma de Lavor; SOUSA, Elis Regina. A Utilização das Redes Sociais para o Fortalecimento das Organizações. 2014. Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/22020181.pdf>. Acesso em: 23/05/2019.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e modernidade — novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus.1997.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões**. São Paulo: [USP], [200-]. p. 1-19. 1999.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LIMA, Claudia. AGUILAR, Monique & FONTES, Angela. Marketing e Vendas coletâneas. Rio de Janeiro: Ed. ProfissioNet, 2012.
- MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p. 205-222.
- \_\_\_\_\_. Cultura e Comunicação Interna. In: NASSAR, p. (org.) Comunicação Interna. São Paulo: ABERJE, 2010.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; PORCIÚNCULA, Cristina Gerales. **A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto**

REVISTA INTERNACIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS, Nº 6, VOL. III [Páginas 117-136] 2013

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995

PAÇO DO LUMIAR. Disponível em: <<http://www.pacodolumiar.gov.ma>> Acesso em: 17 Jun 2019.

PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, Stewart R. Hardy, Cyntia e NORD, Walter R. (Org.) Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais. V. 3 São Paulo: Atlas, 4004.

Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI. Disponível em: <[http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form\\_PDI.htm](http://www2.mec.gov.br/sapiens/Form_PDI.htm)> Acesso em 01 de Julho de 2019.

MENDES, Glaudson. **Geração Z**. Revista Ensino Superior, ano 20, edição 234, 2018.

RAMOS, Érika. A criação de marcas 2.0. Revista Consumidor Moderno. Disponível em <http://www.consumidormoderno.com.br/canais/relacoes-de-consumo/a-criacao-de-marcas-2.0>. Acesso em 12/02/2009. 15/03/2008.

REZ, Rafael. **O que é comunicação corporativa**. 2014. Disponível em: <http://www.marketingdeconteudo.com.br/comunicacao-corporativa> acesso em: 23.11.2017

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RUBATTINO, A. **O que é comunicação**. 2016. Disponível em <http://www.estudoslegais.com/comunicacao-profissional/> acesso em: 29.11.2017

SALES, Lilia Maria. **Mediação de conflito: família, escola e comunidade**. Imprensa: Florianópolis, Conceito, 2007.

SAFKO, LON & BRAKE, DAVID K. **A Bíblia da mídia social: táticas, ferramentas e estratégias para construir e transformar negócios**. São Paulo: Blucher, 2010.

SCHULER, Maria; WOLKMANN, Pedro; TONI, Deonir de. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004. 141 p.

SCOTTO, Talita. Como fazer um plano de comunicação. Disponível em: <http://www.administradores.com.br> Acesso em: 30 de Junho de 2019.

SOCIALBASE. **A Comunicação Interna da sua empresa está preparada para 2017?** Disponível em: <http://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-comunicacao-interna-2017>> Acesso em 17 de Junho de 2019

SMARTALK. **Plano de comunicação: Como montar**. Disponível em: <<https://blog.smartalk.com.br/plano-de-comunicacao-como-montar/>> Acesso em 02 de Julho de 2019

THAYER, L. **COMUNICAÇÃO: fundamentos e sistemas**. São Paulo: Atlas, 1979.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

- TORQUATO, F. G.. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.
- VANOYE, Francis. **Usos da linguagem** - problemas e técnicas na produção oral e escrita. São Paulo – SP - editora Martins Fontes. 13ª edição 2007.
- WEILER, A. Comunicação interna e gestão de pessoas: Facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28017/000767535.pdf> acesso em 05 Jun 2019.
- WOLTON, D. Informar não é com unicar, Trad. Juremir Machado da Silva, Sulina, Porto Alegre. 2012.



## APÊNDICES – 1

### Questionário dos Professores

#### QUESTIONÁRIO 1 – PROFESSORES

Percepção e interação dos professores com a comunicação do IESF

Nome: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

1 - você conhece todos os canais de comunicação interna e externa do IESF?

( ) SIM      ( ) NÃO

2 – Dos canais que você conhece, qual (ais) você utiliza e/ou recebe informações?

( ) redes sociais. Qual? ( ) facebook    ( ) Instagram    ( ) Whatsapp    ( ) Twiter

( ) Telefone

( ) informativos impressos

( ) Rádio e/ou TV

3 – A comunicação utilizada pelo IESF, em sua linguagem e formato, você considerada adequada?

( ) SIM      ( ) NÃO

4 – As informações chegam de forma clara e objetivas e dentro de um tempo considerado adequado?

( ) SIM      ( ) NÃO

5 – De forma geral, a maioria das informações oficiais chegam até você de que forma?

( ) verbalmente pelo superior    ( ) através de documentos oficiais    ( ) por terceiros

( ) comunicado através de mensagem de redes sociais

6 – Qual você considera o maior gargalo na comunicação do IESF com seus alunos?

( ) atraso nas informações      ( ) uso inadequado dos meios de comunicação

( ) informações imprecisas ( ) Falta de divulgação dos meios de comunicação utilizados pela instituição

Autorizo o uso destas informações na dissertação de mestrado do Sr. Edilson Silva Diniz, cujo título é “**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: A comunicação no Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF como contribuição para o processo educacional**”.

---

**CI/CPF:**

## APÊNDICES – 2

### Questionário dos Alunos/Discentes

#### QUESTIONÁRIO 2 – ALUNOS/DISCENTES

Percepção e interação dos alunos com a comunicação do IESF

Nome: \_\_\_\_\_

Curso: \_\_\_\_\_

1 - você conhece todos os canais de comunicação interna e externa do IESF?

( ) SIM      ( ) NÃO

2 – Dos canais que você conhece, qual (ais) você utiliza e/ou recebe informações?

( ) redes sociais. Qual? ( ) facebook    ( ) Instagram    ( ) Whatsapp    ( ) Twiter

( ) Telefone

( ) informativos impressos

( ) Rádio e/ou TV

3 – A comunicação utilizada pelo IESF, em sua linguagem e formato, você considerada adequada?

( ) SIM      ( ) NÃO

4 – As informações chegam de forma clara e objetivas e dentro de um tempo considerado adequado?

( ) SIM      ( ) NÃO

5 – Qual você considera o maior gargalo na comunicação do IESF com seus alunos?

( ) atraso nas informações

( ) informações imprecisas

( ) uso inadequado dos meios de comunicação

( ) Falta de divulgação dos meios de comunicação utilizados pela instituição

Autorizo o uso destas informações na dissertação de mestrado do Sr. Edilson Silva Diniz, cujo título é “**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL:** A comunicação no Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF como contribuição para o processo educacional”.

---

**CI/CPF:**

## APÊNDICES – 3

### Questionário dos Diretores/Coordenadores

#### QUESTIONÁRIO 3 – DIRETORES/COORDENADORES

Percepção e interação dos Diretores e coordenadores de cursos com a comunicação do IESF

Nome: \_\_\_\_\_

Setor/Cargo: \_\_\_\_\_

1 - Existe um setor específico e oficial de comunicação do IESF?

( ) SIM      ( ) NÃO

2 – O IESF utiliza todos os canais de comunicação?

( ) SIM      ( ) NÃO

3 – A linguagem e formato da comunicação do IESF é considerada adequada para seu público?

( ) SIM      ( ) NÃO

4 – As informações chegam de forma clara e objetivas e dentro de um tempo considerado adequado?

( ) SIM      ( ) NÃO

5 – Como é realizada a comunicação interna do IESF?

( ) verbalmente pelo superior   ( ) através de documentos oficiais   ( ) por terceiros

( ) comunicado através de mensagem de redes sociais

6 – Qual você considera o maior gargalo na comunicação do IESF?

( ) atraso nas informações      ( ) uso inadequado dos meios de comunicação

( ) informações imprecisas   ( ) Falta de divulgação dos meios de comunicação utilizados pela instituição

Autorizo o uso destas informações na dissertação de mestrado do Sr. Edilson Silva Diniz, cujo título é “**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL:** A comunicação no Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF como contribuição para o processo educacional”.

---

**CI/CPF:**

**ANEXO 1****SOLICITAÇÃO PARA REALIZAR A PESQUISA NO IESF**

São Luís, 15 de Maio de 2019

À

Diretoria do IESF (Instituto de Ensino Superior Franciscano)

Pela presente, solicito autorização para realizar uma pesquisa, no formato de questionário, entre os alunos, professores e diretoria como forma de obtenção de dados e informações para composição da avaliação da comunicação da instituição na dissertação de mestrado cujo tema é "Dissertação apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão: **"COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: A Comunicação e sua Contribuição para o Processo Educacional no Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF no município de Paço de Alumiar – Maranhão – Brasil"**, sob a orientação do Professor Doutor Jorge Manoel de Almeida Castro e co-orientação do professor Doutor Marcos Borges

---

Edilson Silva Diniz

CPF: 772.062.233-20

**AUTORIZO** o Sr. Edilson Silva Diniz, educador nesta instituição, a realizar a pesquisa acima citada, conforme solicitado.

*Honorina Maria Simões Carneiro.*

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Honorina M<sup>a</sup>. Simões Carneiro  
Diretora Geral / IESF

**ANEXO 2****AUTORIZAÇÃO DE USO DE INFORMAÇÕES OFICIAIS DO IESF**

São Luís, 15 de Maio de 2019

À

Diretoria do IESF (Instituto de Ensino Superior Franciscano)

Pela presente, solicito autorização para utilização de informações sobre o Instituto de Ensino Superior Franciscano - IESF, na dissertação de mestrado apresentada à Escola Superior de Educação João de Deus com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências da Educação na Especialidade de Supervisão: "**COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: A Comunicação e sua Contribuição para o Processo Educacional no Instituto de Ensino Superior Franciscano – IESF no município de Paço de Alumar – Maranhão – Brasil**", sob a orientação do Professor Doutor Jorge Manoel de Almeida Castro e co-orientação do professor Doutor Marcos Borges.

Informações oficiais da instituições; dados apurados nas pesquisas e informações outras solicitadas junto à CPA (Comissão Própria de Avaliação) e coordenações de cursos; imagens da instituição, nomes e informações equivalentes e necessárias para composição fiel, isento e responsável do trabalho acadêmico citado acima.

---

Edilson Silva Diniz

CPF: 772.062.233-20

**AUTORIZO** o Sr. Edilson Silva Diniz, educador nesta instituição, a utilizar as informações acerca da instituição IESF para composição de sua dissertação de mestrado, conforme solicitado.

*Honorina Maria Simões Carneiro*

Profa. Dra. Honorina M. Simões Carneiro  
Diretora Geral / IESF



### **ANEXO 3**

#### **IMAGENS DA ESTRUTURA DO IESF**



**Figura 08: Auditório do IESF**  
**Fonte: site do IESF (2019)**



**Figura 09: Corredor de acesso às salas de aula - IESF**  
**Fonte: site do IESF (2019)**



**Figura 10: Acervo da biblioteca do IESF**  
**Fonte: site do IESF (2019)**



**Figura 11: laboratório de habilidades em enfermagem**

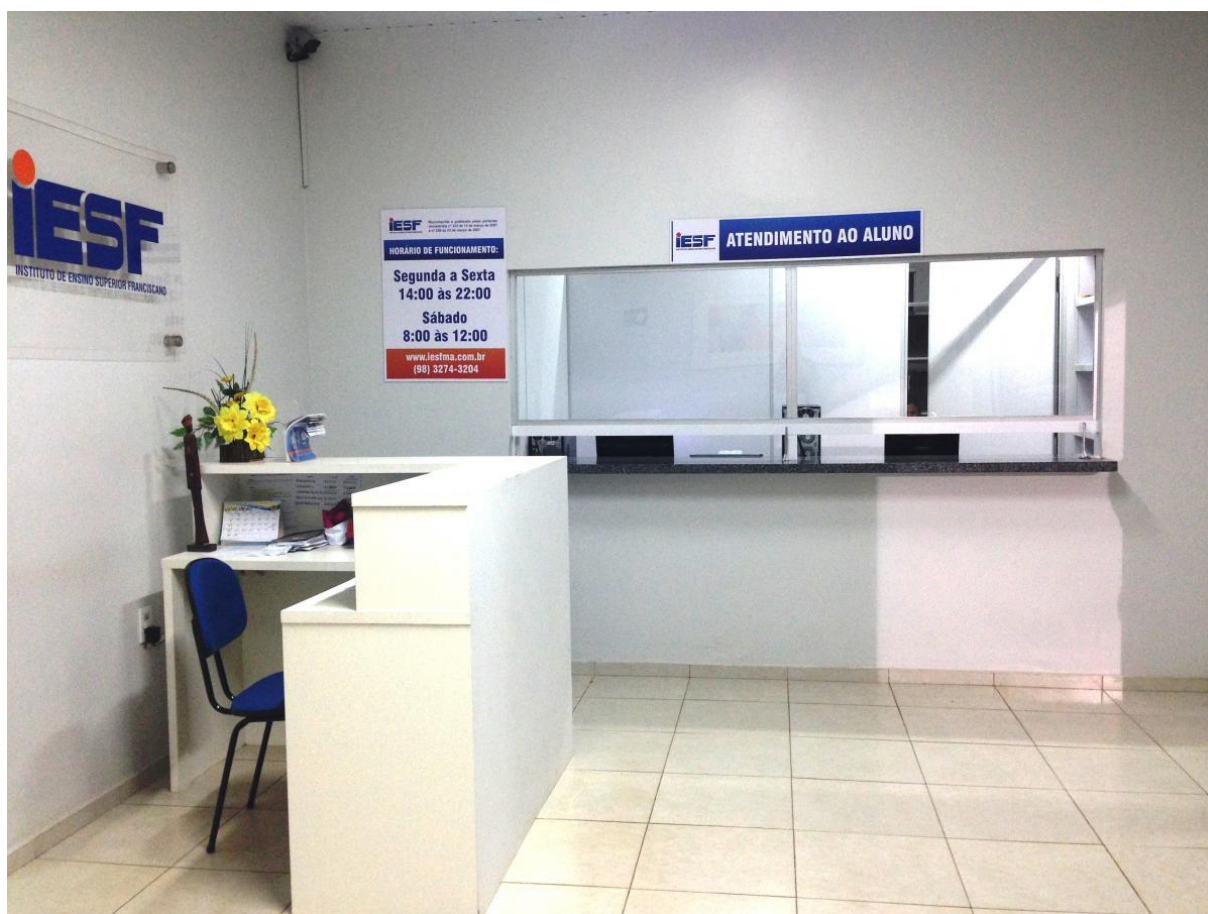
Fonte: site do IESF (2019)



**Figura 12: laboratório de Imunologia**

Fonte: site do IESF (2019)





**Figura 13: Central de atendimento ao aluno**  
**Fonte: site do IESF (2019)**